



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

”Siihen se innostus lässähti”

Kansalaisjärjestöjen kehittämishaasteita vapaaehtoisten
motivaation näkökulmasta tarkasteltuna

Katri Silvonen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

11 / 2014

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Katri Silvonen	Sivumäärä 44 ja 2 liitesivua
Työn nimi ”Siihen se innostus lässähti.” Kansalaisjärjestöjen kehittämishaasteita vapaaehtoisten motivaation näkökulmasta tarkasteltuna	
Ohjaava(t) opettaja(t) Heli Aalto	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry, Elina Pajula	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä perehdytään laadullisen tutkimuksen menetelmin vapaaehtoisvoimin toimivien kansalaisjärjestöjen haasteisiin. Kysymystä lähestytään järjestöaktiivien motivaation kautta: minkälaiset tekijät järjestötyössä vahvistavat tai laskevat vapaaehtoisten motivaatiota jatkaa järjestötoimintaa? Työssä keskitytään erityisesti järjestöaktiivien motivaatiota alentaviin tekijöihin, ja kartoitetaan sitä kautta organisationaalisia ongelmia, jotka ovat tyypillisiä vapaaehtoisvoimin toimiville järjestöille. Aineisto on kerätty haastattelemalla järjestöaktiiveja useista eri kansalaisjärjestöistä Pohjois-Karjalassa.</p> <p>Vapaaehtoisten motivaatiota alentaviksi tekijöiksi järjestötyössä osoittautuvat epäselvyydet järjestön päätöksentekomenetelmissä ja organisaatiossa, järjestön tavoitteiden hahmottumattomuus ja toimintastrategian puute, resurssihankaluudet sekä vaillainainen oman järjestön arviointi. Ratkaisuksi näihin kehittämisoongelmiin opinnäytetyössä ehdotetaan osallistavia järjestökoulutuksia, joiden tavoitteena on myös tukea vapaaehtoisten motivaatiota yhteisöllisyyttä vahvistavin työmenetelmin.</p> <p>Kansalaisjärjestöjen toiminnan haasteiden tutkiminen vapaaehtoisten alentuneen motivaation perspektiivistä tarjoaa uuden näkökulman järjestötyön kehittämistarpeisiin. Opinnäytetyön tilaaja on Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry, jonka toiminnan tavoitteena on kansalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja maakunnan järjestöjen toimintaedellytysten kehittäminen (Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2013). Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys hyödyntää opinnäytetyön tuloksia sekä omassaan että Pohjois-Karjalan Järjestöasiain neuvottelukunnan (JANE) työskentelyssä. JANE on yhteistoimintaelin, jonka tehtävänä on mm. tukea maakunnan järjestöjä, kehittää vapaaehtoistoimintaa ja vahvistaa paikallista aktiivisuutta ja osallisuutta (Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2013). Opinnäytetyö tukee työn tilaajan ja JANE:n toimintaa erityisesti siksi, ettei työssä keskitytä yhteen tiettyyn järjestöön, vaan haastattelemalla aktiiveja useista eri järjestöistä etsitään ongelmia, jotka ovat yleisiä vapaaehtoisvoimin toimiville järjestöille. Näin työn tuloksia voidaan hyödyntää järjestökentän kehittämistyössä laajasti. Lisäksi opinnäytetyön välittämä tieto vapaaehtoisten motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on hyödyllistä jokaiselle vapaaehtoisten kanssa työtä tekeväälle taholle.</p>	
Asiasanat kansalaisjärjestöt, vapaaehtoisuus, motivaatio, strateginen suunnittelu, fasilitointi, koulutus, sosiokulttuurinen innostaminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Katri Silvonen	Number of Pages 44 and 2 annexes
Title "...and that's where my enthusiasm ended." Examining NGO development challenges through volunteer motivation	
Supervisor(s) Heli Aalto	
Subscriber and/or Mentor North Karelian Society for Social Security, Elina Pajula	
Abstract <p>This final theses looks to a series of challenges often faced by volunteer-based NGOs. These challenges are examined through the motivation of volunteers: which factors and experiences in NGO work decrease or increase volunteers' motivation to carry on with the work? The theses focuses especially on the factors that cut down volunteers' motivation, hereby aiming to bring up organisational problems typical for volunteer-based NGOs. The research material has been collected by interviewing NGO activists of several different NGOs in North Karelia.</p> <p>Reflecting to the interviews of volunteers this qualitative research links decreased motivation to carry on with voluntary work to insufficient organisation of the NGOs, naming problems such as unclear decision making structure, unformed objectives and lack of strategic planning and insufficient evaluation as key challenges for volunteer-based NGOs. Trainings using participatory working methods are proposed as a possible way of both tackling the challenges faced by the NGOs and strengthening the volunteer engagement.</p> <p>By looking to NGO challenges though decreased volunteer motivation the theses finds a fresh view to the need of evolution by the volunteer based NGOs. This is useful to the subscriber of the theses, the North Karelian Society for Social Security, as its mission includes enabling public participation and supporting local NGOs. The theses will also benefit the working of JANE, a provincial co-operative body of different NGOs in North Karelia. The mission of JANE is to support organisations in North Karelia, strengthen local activism and social inclusion and develop voluntary work. This theses supports the function of the North Karelian Society for Social Security and JANE especially since it doesn't focus just on one specific organisation. In contrary, volunteers of numerous NGOs are interviewed to find problems that are shared by many volunteer-based organisations. This way the results serve the NGO field wider. Also, the new information on factors affecting volunteers' motivation is useful for everyone working with volunteers.</p>	
Keywords NGOs, volunteer motivation, strategic planning, facilitation, training, sociocultural animation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Aiheeni rajauksesta	7
2 TUTKIMUKSENI TOTEUTUS	8
2.1 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	9
2.2 Keitä haastattelin?	10
2.3 Analysointimenetelmät	
2.4 Luotettavuudesta	12
3 VAPAAEHTOISTYÖN MOTIVAATION MOOTTORIT JA KUIHDUTTAJAT	14
3.1 Järjestöaktiivien motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä	15
3.2 Vapaaehtoisten motivaatiota laskevat tekijät	
4 KANSALAI SJÄRJESTÖJÄ YHDISTÄVÄT HAASTEET	21
4.1 Vision epäselvyys ja toimintastrategian puute	21
4.2 Järjestöorganisaation ja päätöksenteon hahmottumattomuus	24
4.3 Resurssihankaluudet	28
4.4 Järjestöjen itsearviointin vähäisyys	29
5 HAASTEISIIN TARTTUMINEN	32
5.1 Koulutukset motivaation kohottajina	32
5.2 Koulutusten sisällöstä	34
6 POHDINTAA	37
LÄHTEET	41
LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on ruohonjuuritason kansalaisjärjestöjen kehittäminen ja vapaaehtoisten osallisuuden vahvistaminen. Lähestyn aihetta tutkimalla järjestöaktiivien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Järjestöaktiivien haastatteluista saamani aineiston avulla hahmottelen kansalaisjärjestöjä yhdistäviä, yleisesti esiintyviä toiminnan haasteita. Ongelmienkartoituksen pohjalta teen kehittämisehdotuksia, joiden avulla vapaaehtoisvoimin toimivat järjestöt voivat sekä parantaa toimintakykyään sisällöllisesti ja rakenteellisesti että edistää aktiiviansa motivaatiota ja sitoutumista järjestön toimintaan.

Jokainen järjestömaailmassa jollain tapaa mukana ollut pystyy luettelemaan joukon kansalaisjärjestöjä vaivaavia vitsauksia, jollaisia ovat esimerkiksi ainainen resurssipula, jatkuva kiire, vapaaehtoisten vaihtuvuus ja eritasoinen sitoutuminen. Usein ajatellaan, että vapaaehtoisia on nykypäivänä entistä vaikeampaa rekrytoida ja pitää toiminnassa kiinni. Harjun (2004a, 15) mukaan vapaaehtoisten pitkäkestoinen sitoutuminen järjestötoimintaan onkin viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana vähentynyt, ja ihmisten kynnys lopettaa tai vaihtaa järjestöstä toiseen on madaltunut. Mutta mikä sitten lopauttaa innon toimintaan? Ovatko syyt ennen kaikkea ihmisten henkilökohtaiseen elämään liittyviä, vai voisiko hiipuvalla motivaatiolla olla jotain tekemistä myöskin järjestöjen toimintakulttuurin kanssa?

Kiinnostukseni aiheeseen kumpuaa sekä omasta työkokemuksestani järjestökouluttajana että henkilökohtaisista kokemuksistani kansalaisjärjestöjen maailmassa niin lyhyissä vapaaehtoistehtävissä kuin pitkäaikaisena järjestöaktiivinäkin. Omat kokemukseni ja siten myös tekemäni havainnot kansalaisjärjestöjen haasteista sijoittuvat suurelta osin Belgiaan, missä asuin 14 vuotta työskennellen useissa, pääosin vapaaehtoisvoimin toimivissa järjestöissä. Havaintojeni mukaan vapaaehtoisvoimin toimivat kansalaisjärjestöt kamppailevat usein järjestön toimialasta riippumatta samankaltaisten haasteiden kanssa: vapaaehtoisten vaihtuvuus on tiuhaa ja työmäärät ovat vaikeasti hallittavissa olemassa olevalla miehityksellä. Vapaaehtoisvoimin toimivat järjestöt saattavat myös olla organisationaalisesti epästabiileja, sillä kokemus ja valta järjestössä voi helposti keskittyä muutamien avainhenkilöiden harteille. Kun avain-

henkilö lopettaa toimintansa, järjestö ajautuu kriisiin. Ongelmana voivat olla myös epäviralliset, piilorakenteiset valtasuhteet, jotka vaikeuttavat demokraattista ja sujuvaa päätöksentekoa järjestössä. Lähtöoletukseni on, että tämänkaltaiset ongelmat ovat yleisiä myös suomalaisissa kansalaisjärjestöissä, ja että ne vaikuttavat negatiivisesti vapaaehtoistyön motivaatioon. Tutkimuskohteena aihe on tuore, sillä vaikka vapaaehtoisuuden motivaatioperustasta löytyykin jo runsaasti kirjallisuutta ja opinnäytetöitä, motivaation sammumisen syitä on tarkasteltu vähemmän, jos ollenkaan. Lässähtäneen motivaation näkökulma on kuitenkin hyvä välinen järjestöjen kehittämishaasteiden kartoittamiseksi. Löytämällä yhteyksiä järjestöjen toimintakulttuurien sekä aktiivien hiipuvan motivaation välille järjestöjen toimintaa voidaan kehittää sekä sisällöllisesti että vapaaehtoisia toimintaan sitouttavaksi.

Pidän järjestötoiminnan kehittämistä henkilökohtaisesti tärkeänä, sillä järjestöaktivismi on mielestäni yksi merkittävimmistä vaikuttamisen kanavista nykymaailmassa. Kansalaistoiminnan kautta yksilö voi vaikuttamisen lisäksi luoda ympärilleen verkostoja, kiinnittyä yhteisöihin, sekä oppia vastuullisuutta ja vuorovaikutustaitoja (Harju 2003). Kansalaisaktivismi onkin tärkeä osallisuuden kanava (Sisäasianministeriö 2002), jonka kautta yksilöt voivat kasvaa kriittisiksi yhteisön jäseniksi ja tulla tietoisiksi kyvyistään ja vallastaan vaikuttaa asioiden kulkuun yhteiskunnassa. Osallisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän kuuluu yhteisöönsä ja että hänellä on mahdollisuus antaa oma panoksensa yhteisön toimintaan (Harju 2004b). Siinä missä osallistuminen tarkoittaa muiden määrittelemissä tilanteissa mukanaoloa, osallisuudella viitataan vaikuttamiseen ja vastuunkantamiseen, joka kumpuaa omakohtaisesta sitoutumisesta yhteisöön (Harju 2003, 96).

Monikulttuuristuvassa Suomessa järjestöt ovat myös tärkeä kotoutumisen kanava: kansalaisjärjestöillä on merkittävä rooli maahanmuuttajien kotoutumisen edistäjinä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014), ja edistämällä eri väestöryhmien keskinäistä verkostoitumista vapaaehtoistyö luo edellytyksiä kaksisuuntaiselle kotoutumiselle. Kaksisuuntaisella kotoutumisella tarkoitetaan eri väestöryhmien vastavuoroista mukautumista monimuotoistuvaan yhteiskuntaan (Martins 2012).

Parhaimmillaan vapaaehtoistyö voi saada tekijässään aikaan voimaantumisen. Yhteisössä koetut myönteiset elämykset, keskinäinen arvostus, kunnioitus ja luottamus,

vapaus ja itsenäinen vastuun ottaminen synnyttävät yksilössä sisäisen voiman ja vahvistumisen tunteen (Siitonen 1999, 61). Voimaantumisen tunnusmerkkejä yksilötasolla ovat muun muassa usko omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa tulevaisuuteen, vastuunottaminen ja omien mahdollisuuksien luominen sekä tunne elämän ja työn merkityksellisyydestä; voimaantuminen voi tuntua tekemisen ilona, innostuneisuutena ja motivoituneisuutena (Nyman 2006, 43). Vaikka voimaantuminen onkin yksilön sisäinen kokemus, voi se joskus olla myös koko yhteisöä koskettava kollektiivinen voimaantumisen tunne.

Vapaaehtoistyö ei kuitenkaan automaattisesti mahdollista voimaantumista tai osallisuuden kokemusta. Vapaaehtoistoiminnan arviointi ja kehittäminen on tarpeen, sillä vapaamuotoisuutensa vuoksi se on altista vallankäytölle ja toiminnassa tapahtuu loppuunpalamista (Nylund & Yeung 2005, 30). Mikäli vapaaehtoistyöntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea, hän voi päinvastaisesti pettyä, lopettaa toimintansa ja jopa turhautua ajatukseen yhteisöllisestä toiminnasta tai omista vaikutusmahdollisuuksistaan ylipäättäen.

1.1 Aiheeni rajauksesta

Olen valinnut haastateltavat useista eri järjestöistä, sillä olen halunnut löytää haasteita, jotka toistuvat kansalaisjärjestöjen toiminnassa. Näin myös tutkimukseni tulokset ja kehittämisideat ovat laajasti hyödynnettävissä: järjestöjä yhdistävien ongelmien kartoittamisen avulla on mahdollista luoda tietoa ja työkaluja, joista on hyötyä kaikille vapaaehtoisten kanssa työskenteleville järjestöille.

Tämä lähestymistapa on mielestäni myös hedelmällisessä linjauksessa opinnäytetyöni tilaajan Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry:n toiminnan tavoitteiden kanssa, joihin kuuluu niin kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kuin järjestöjen toimintaedellytystenkin kehittäminen (Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2014). Opinnäytetyön tilaaja hyödyntää tutkimukseni tuloksia Pohjois-Karjalan Järjestöasiain neuvottelukunnassa (JANE), joka on maakunnan järjestöjä tukeva yhteistoimintaelin. JANEn tehtävänä on muun muassa kehittää vapaaehtoistoimintaa ja

vahvistaa paikallista aktiivisuutta ja osallisuutta (Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2013).

Olisi ollut kiinnostavaa haastatella kaikkien mahdollisten alojen ja järjestöjen vapaaehtoisia, mutta pitääkseni työn määrän kurissa minun oli pakko rajata aihetta: Päätin etsiä haastateltavia järjestöistä, joissa ei ole ammatillista vapaaehtoisten ohjausta, ja jotka toimivat täysin tai miltei kokonaan vapaaehtoisvoimin. Valitsemillani järjestöillä on selkeä yhteiskunnallinen tavoite tasa-arvon, ihmisoikeuksien tai ympäristönsuojelun alalla. Järjestöille yhteistä on myöskin enemmän tai vähemmän horisontaalinen organisaatio ja vapaamuotoinen, yhteisymmärrykseen pyrkivä päätöksenteko. Järjestöjen joukossa on niin rekisteröityjä kuin rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Suurin osa järjestöistä, joissa haastateltavani toimivat tai ovat toimineet, on paikallisia Pohjois-Karjalassa toimivia kansalaisjärjestöjä. Joukossa on kuitenkin myös valtakunnallisten järjestöjen pohjoiskarjalaisia piiri- tai jäsenjärjestöjä.

2 TUTKIMUKSENI TOTEUTUS

Lähestyn aihettani laadullisen tutkimuksen keinoin. Abstraktia motivaatiota ja sen heikkenemisen syitä olisi vaikeaa mitata määrällisesti, eikä se olisi tarkoituksenmukaistakaan, sillä tarkoitukseni ei ole niinkään motivaatio-ongelmien olemassaolon todentaminen, vaan järjestöaktiivien kokemusten kokonaisvaltainen tarkastelu ja yhteyksien löytäminen yksilöiden kokemusten ja järjestöjen käytäntöjen välille. Tutkimukseni tarkoituksena on myös toimia alkusysäyksenä positiiviselle muutokselle. Vilkan (2005, 83) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä onkin lisätä tutkittavien tietoisuutta käsitelystä aiheesta ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavien toimintatapoihin tutkittavaa aihetta koskien. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 156-160).

Tutkimuskysymyksiä minulla on kolme:

1. Minkälaiset kansalaisjärjestötyön kokemukset heikentävät vapaaehtoistyöntekijän motivaatiota toimintansa jatkamiseen? Mikä ruokkii motivaatiota?

2. Minkälaisia järjestön toimintaan ja sisäiseen organisaatioon liittyviä haasteita vapaaehtoisvoimin toimivilla järjestöillä usein on?

3. Millä tavoin järjestöt voivat kehittää toimintaansa ja sitouttaa, innostaa ja osallistaa vapaaehtoisiaan?

Kysymysten selvittämiseksi kerään aineistoa haastatteleamalla järjestöaktiiveja heidän motivaatioonsa vaikuttaneista kokemuksista järjestötyössä. Analysoimalla aineistoa ja peilaamalla sitä lähdekirjallisuuteen etsin vastauksia yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiini.

2.1 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Valitsin haastattelut aineistonkeruumenetelmäksi monestakin syystä: Harkitsin hetken myös avointa kyselylomaketta, mutta arvioin, että siihen vastaaminen olisi työlästä eikä sen vuoksi houkuttelevaa kiireisille järjestöaktiiveille. Etuna haastattelussa on myös sen suoma suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa ja mahdollisuus lisäkysymysten esittämiseen, perustelujen tai selvennyksien pyytämiseen, ja siten haastatteluvastausten tulkintamahdollisuudet ovat kyselyä laajemmat (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 200). Haastattelujen avulla voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36) ja juuri tämä onkin opinnäytetyöni tavoite: toivon voivani tehdä näkyväksi järjestöjen kehittämishaasteiden heijastumisen järjestöaktiivien motivaatioon.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa ei käytetä valmiiksi muotoiltuja, kaikille samoja kysymyksiä, vaan tutkijan ennalta määrittelemistä aihepiireistä keskustellaan vapaammin. Kaikki aihealueet käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta teemahaastattelun joustavuuden ansiosta joihinkin teemoihin voidaan syventyä enemmän tai vähemmän haastateltavan ajatuksista riippuen. (Eskola & Vastamäki 2001, 24-27). Haastatteluissa minulla oli apunani teemarunko (liite 1). Lisäsin teemarunkoon uuden aihealueen (arviointi järjestöissä) tehtyäni kaksi ensimmäistä haastattelua, joiden avulla oivalsin aiheen tärkeyden tutkimuksessa. Lisä-

yksen yhteydessä otin sähköpostitse yhteyttä jo haastateltuihin kahteen henkilöön, ja sain näin heidänkin vastauksensa aineistooni. Palaan aiheeseen tarkemmin luvussa 4.4 (Järjestöjen itsearviointin vähyys). Nauhoitin ja litteroin haastattelut, jotka olivat keskimäärin noin tunnin pituisia.

Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä on hyvä harjoitella etukäteen haastattelutilanteen, teemarungon ja teknologian käyttötaidon hiomiseksi (Eskola & Suoranta 88-89), ja teinkin aluksi yhden koehaastattelun. Koehaastateltavani sopi etsimieni tutkimushenkilöiden profiiliin, ja sovin hänen kanssaan etukäteen haastattelun mahdollisesta käytöstä osana aineistoa. Lopulta haastattelu tulikin aineiston osaksi.

2.2 Keitä haastattelin?

Kartoitettuani tutkimukseeni sopivat järjestöt johdannossa mainitsemani rajauksen mukaan ryhdyin etsimään haastateltavia. Otin sähköpostitse yhteyttä järjestöihin, ja pyysin heitä levittämään haastattelupyyntöäni (liite 2) sähköpostituslistoille. Kävin myös muutamien järjestöjen kokouksissa esittelemässä tutkimusideaani ja etsimässä haastateltavia. Otin lisäksi yhteyttä suoraan järjestöjen hallitusten jäseniin haastateltavien löytämiseksi, sillä sähköpostipyyntöni tuotti aluksi vain vähän tulosta. Kun haastattelut olivat jo käynnissä, sain useita yhteydenottoja myös sellaisten järjestöjen vapaaehtoisilta, joihin en ollut itse ottanut yhteyttä ja jotka eivät sopineet rajaukseeni järjestöistä. Mielestäni tämä kertoo osittain siitä, että tutkimukselle järjestöaktiivien motivaatiota murentavista tekijöistä on tarvetta; turhautuminen järjestötyössä on yleinen ilmiö, ja ihmiset kokevat tarvetta purkaa kokemuksiaan.

Tarkoitukseni oli alun pitäen etsiä haastateltavia sekä Joensuusta että ympäri Suomen, jotta voisin vertailla yhdistääkö samankaltaiset haasteet vapaaehtoisvoimin toimivia järjestöjä kaikkialla Suomessa paikkakunnasta riippumatta. Aineiston olisi kuitenkin täytynyt olla todella laaja, jotta luotettavaa vertailua paikkakuntien välille olisi voinut syntyä. Opinnäytetyöni tilaaja puolsi keskittymistä pohjoiskarjalaisiin järjestöihin, joten päätin jättää koko Suomen kattavan tutkimuksen hamaan tulevaisuuteen ja haastatella Joensuun seudun järjestöaktiiveja. Uskon silti tutkimustulosten

soveltuvan kansalaistoiminnan kehittämiseen paikkakunnasta riippumatta, ja kerron tästä lisää opinnäytetyöni viimeisessä luvussa.

Haastattelin yhteensä seitsemää henkilöä, jotka toimivat tai ovat toimineet rajaukseni mukaisissa kansalaisjärjestöissä. Kaikki yhteydenotot, joita haastateltavia etsiessäni sain, tulivat naisilta. Sukupuolijakauma yllätti ensin minut. Lähemmin asiaa tarkastellessani kävi ilmi, että naiset ovat enemmistö niissä järjestöissä, joihin otin yhteyttä, mikä voisi osittain selittää sukupuolettuneisuutta. Kuitenkin täytyy pitää mielessä myös se mahdollisuus, että sukupuolten kokemukset järjestöissä saattavat olla erilaisia ja että naisaktiiveilla saattaa olla enemmän motivaatiota lytistäviä kokemuksia tai halua puhua asiasta. Haastateltujen joukossa on vain yksi mies, jonka sain haastateltavakseni otettuani häneen itse suoraan yhteyttä.

Haastatelluista kuusi on ollut mukana järjestötoiminnassa jo pitkän aikaa, muutamista vuosista kymmeneen vuosiin, ei kuitenkaan välttämättä saman järjestön aktiiveina. Samat kuusi olivat toimineet vuosien varrella vapaaehtoisina useassa kuvaukseen sopivassa järjestössä, joko peräkkäisinä rupeamina, tai yhtäaikaaisesti useassa järjestössä. Heistä jokainen oli tutkimuksenkin hetkellä aktiivinen useammassa järjestössä. Seitsemäs haastateltu oli ollut mukana järjestönsä toiminnassa vasta vuoden, mutta oli kuitenkin alusta asti hyvin aktiivinen, mikä ilmeni esimerkiksi hallituksen jäsenyydestä ja useista vastuutehtävistä. Haastatteluissa käsitellyt kokemukset kattoivat 14 eri yhdistystä, joista kaksi oli lakannut olemasta ennen haastattelutilannetta.

Aloitellessani opinnäytetyöni kirjoittamista kutsuin haastattelemani henkilöitä vapaaehtoistyöntekijöiksi -ovathan käsittelemäni järjestöt vapaaehtoisvoimin toimivia, ja aktiivit siten vapaaehtoisina järjestöissään. Tutkimussuunnitelmassanikin mietin syitä järjestöjen vapaaehtoisten motivaation alenemiseen. Päätin kuitenkin kirjoitustyön edetessä muuttaa termin *vapaaehtoistyöntekijästä* haastateltuja paremmin kuvaavaksi *järjestöaktiiviksi*. Sana vapaaehtoistyöntekijä antaa mielestäni haastatelluista hieman harhaanjohtavan kuvan: sanaan liittyy ehkä jonkinlainen lyhytkestoisuuden tai ei-vastuunkantajisuuden konnotaatio, tai ajatus siitä että vapaaehtoinen saa työtehtävänsä joltakin koordinoivalta taholta. Vaikka haastattelemani henkilöt toimivatkin järjestöissään vapaaehtoisina, heidän nimittämisensä järjestöaktiiveiksi kuvaa mielestäni paremmin sekä heidän järjestöjensä toimintakulttuuria että aktiivien sitoutu-

neisuuden ja itseohjautuvuuden tasoa. Kaikki haastatellut olivat joko haastatteluhetkellä tai aiemmin järjestöjensä hallituksissa ja osallistu(i)vat aktiivisesti kokouksiin, joissa toiminnasta päätetään. Sana järjestöaktiivi kuvastaa mielestäni vapaaehtoista paremmin myöskin sitoutuneisuutta toimintaan ja itsetietoisuutta omasta roolista järjestössä. Aktiivit tietävät olevansa järjestönsä elintärkeitä osasia ja vastuussa sen toiminnasta, ja he ovat luultavasti myöskin mukana järjestöissään arvomaailmansa innoittamina. Tämän vuoksi kynnys toiminnan lopettamiseen onkin järjestöaktiiveilla ehkä ”rivivapaaehtoista” korkeampi, vaikka turhautumiset motivaatiota syövätkin. Kielellisen sujuvuuden takia käytän kuitenkin opinnäytetyössäni järjestöaktiivi -sanon rinnalla myös välillä sanaa vapaaehtoinen.

Olisin mielelläni haastatellut myös entisiä, jo vapaaehtoistoiminnan kokonaan lopettaneita järjestöaktiiveja selvittääkseni mikä on lyönyt viimeisen naulan heidän motivaationsa arkkuun. Haastateltavien löytäminen olisi kuitenkin ollut huomattavasti haastavampaa. Aihe olisi kuitenkin mielestäni ehdottomasti tutkimuksen arvoinen.

2.3 Analysointimenetelmät

Analysoin haastatteluaineistoa teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jäsentämistä siinä esiintyvien teemojen mukaisesti (Eskola & Vastamäki 2001, 41-42). Menetelmän avulla aineistosta saadaan näkyviin vastauksia tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta 2000, 179): teemoittelun jälkeen yksittäiset motivaation hiipumistarinat muuttuivat temaattisiksi selvityksiksi ongelmista, jotka ovat yleisiä vapaaehtoisvoimin toimivissa järjestöissä. Teemoittelin aineistoa järjestelemällä litteroidut haastattelut uudelleen poimien kaikista haastatteluista kuhunkin teeman liittyvät vastaukset erillisiin teeman mukaisiin tiedostoihinsa. Tällaisia olivat teemoittelun alkuvaiheessa esimerkiksi ”motivaatiota ruokkineet kokemukset” ja ”motivaatiota heikentäneet kokemukset”. Saatua näitä ylätiedostot valmiiksi, jatkoin teemoittelua pitemmälle, jakaen motivaatioon negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä temaattisesti muun muassa tiedostoihin ”liittyen järjestön tavoitteisiin” ja ”liittyen järjestön kokouksiin”. Merkitsin tutkimushenkilöt numeroin siirtäessäni haastattelunpätkiä teematiedostoihin, jotta pystyin uudelleenjärjestelyni jälkeen tunnistamaan haastattelun antajat. Numerointi oli erittäin hyödyllistä, sillä näin pystyin tunnistamaan esimerkiksi

järjestöjen rakenneongelmia yhteen kokoavassa teematiedostossa kahden eri henkilön keskenään täysin päinvastaiset tulkinnat saman järjestön toimintatavoista. Jos olisin uudelleenjärjestellyt haastattelut numeroimatta, minulta olisi ehkä jäänyt huomaamatta, että lausunnot koskivat yhtä ja samaa järjestöä, ja olisin saattanut tulkita kertomukset kahden eri järjestön kuvauksiksi. (Eskola & Suoranta 2000, 159-185).

Järjesteltyäni aineiston teemoittain, jatkoin teema-alueiden analyysia vielä ryhmittelemällä vastauksista tyypeiksi. Tyypittely on keino jatkaa laadullisen aineiston analyysia teemoittelua pitemmälle, ja sillä tarkoitetaan aineiston järjestelemistä ryhmiksi samankaltaisia tarinoita (Eskola & Suoranta 2008, 181). Jäsennettyäni motivaatiota latistavia tekijöitä ensin teemoittain, hahmottelin tyypittelyn avulla teemoista tyypillisten motivaatiota heikentävien tilanteiden kuvauksia. Näin esimerkiksi teemasta ”liittyen järjestön kokouksiin” löytyi tyypikuvauksia liittyen muun muassa kokousten kohtuuttomaan keston, sisäpiirin dominointiin, päätösten saavuttamiseen tai saavuttamatta jättämiseen tai pieneen osallistujamäärään. Teemoittelun avulla aineistosta nousivat esiin luvussa 4 kuvatut kansalaisjärjestöjä yhdistävät pääongelmat joista tyypittelyn avulla hahmotin ongelmien yksityiskohtaisempia ilmenemismuotoja. Tyypittely oli avuksi ennen kaikkea teemojen välille limittyvien ongelmien ja syyseuraussuhteiden havaitsemisessa.

2.4 Luotettavuudesta

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessani mieleeni tulee päällimmäisenä kysymys siitä, kuinka omat kokemukseni järjestömaailman haasteista vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen havainnoissa on aina tutkijan aikaisempien kokemusten aikaansaama lataus (Eskola & Suoranta 2000, 19), ja kuten johdannossa kerroin, minulla on ollut lähtöajatus joistakin järjestöaktiivien motivaation surkastuttajista. Vaikuttaako tämä negatiivisesti tutkimukseni mahdollisuuksiin löytää uusia näkökulmia? Uusien oivallusten edellytyksenä on, että tutkija tiedostaa ennakko-oletuksensa ja ottaa ne huomioon tutkimuksen esioletuksina (Eskola & Suoranta 2000, 20). Olenkin pyrkinyt säilyttämään tietoisuuden ennakko-odotuksista työskenntelyprosessin aikana. Epäilemättä ennakko-odotukseni ovat vaikuttaneet esimerkiksi haastattelutilanteissa siten, että olen kysellyt haastatelluilta tarkennuksia järjestön toiminnan tietyistä alueista

(esim. päätöksenteko) testatakseni löytyykö ennakko-odotuksilleni vastakaikua. Näin aihepiiri on saattanut nousta esiin vahvemmin, kuin se ilman kyselyjäni olisi, ja siten ennakko-odotukseni ovat saattaneet heikentää tutkimukseni luotettavuutta. Toisaalta olen pyrkinyt esittämään samankaltaisia kysymyksiä myös muista aihealueista sitä mukaa, kun niitä on haastatteluissa noussut esiin (esim. arviointi, hahmottomaton visio).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kuvaus tutkimuksen kaikkien eri vaiheiden toteuttamisesta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 227) ja olenkin pyrkinyt työssäni tähän, koettaen kuitenkin pitää kuvauksen kohtuullisen tiiviinä. Tulosten tulkintaa olen koettanut perustella parhaani mukaan luvussa 4, ja jotta lukijalla olisi mahdollisuus vertailla itse, pääseekö hän samoihin tulkintoihin, olen esitellyt runsaasti haastatteluotteita luvussa 3. Haastatteluotteiden esittäminen lisää mielestäni tutkimuksen luotettavuutta, sillä niiden avulla lukija voi hahmottaa paremmin, mihin tutkija tulkintansa perustaa. (mt., 227-228).

3 VAPAAEHTOISTYÖN MOTIVAATION MOOTTORIT JA KUIHDUTTAJAT

Aivan ensimmäiseksi selvitän, minkälaiset kokemukset järjestötyössä vahvistavat ja heikentävät järjestöaktiivien motivaatiota osallistua toimintaan. Kun puhun opinnäytetyössäni ihmisten motivaatiosta, en viittaa syihin, jotka saavat henkilön hakeutumaan järjestötoimintaan (esim. halu auttaa kodittomia eläimiä), vaan nimenomaan vapaaehtoisuuden aikaisiin motivaatiota ruokkiviin ja kuihduttaviin kokemuksiin. Selvitän työssäni, mikä innostaa vapaaehtoisia jatkamaan työtään ja mikä toisaalta alentaa heidän motivaatiotaan osallistua toimintaan tai saa innostuksen jopa kokonaan hii-pumaan. Kuten edellä on jo kerrottu, keskityn erityisesti motivaatiota heikentäviin tekijöihin, ja kokoan näiden avulla yhteen joukon järjestökentän kehittämishaasteita. Katson, että tämä rajaus ja lähestymistapa on työssäni hedelmällisin, sillä tämän avulla voin tuottaa uutta, kehittävää tietoa kansalaisjärjestötoiminnan kentälle. Motivaatiota heikentävien tekijöiden syvempi tarkastelu antaa avaimet järjestöjen organi-

saationaalisten heikkouksien löytämiseksi, ja siten myös mahdollisuuden kääntää heikkoudet kehittämistyön kautta järjestöjen vahvuuksiksi.

Vapaaehtoistyön motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä löytyy jo runsaasti kirjallisuutta (esim. Yeung, Nylund, Harju). Tekemäni haastattelut vahvistivat kirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä ja siksi sivuankin aihetta tässä vain lyhyesti keskittyen sen jälkeen motivaatiota hiivuttavien tekijöiden tarkasteluun. Tietoisuus vapaaehtoisten motivaation moottoreista nousee kuitenkin tärkeään asemaan luvussa 5 (Haasteisiin tarttuminen), jossa pohditaan keinoja vastata järjestöjen kehittämishaasteisiin sosiokulttuurisen innostamisen keinoin.

3.1 Järjestöaktiivien motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä

Haastattelin aktiiveja järjestöistä, joiden olemassaolon taustalla ovat tietyt arvot ja tavoite yhteiskunnallisesta muutoksesta ihmisoikeuksien, tasa-arvon ja luonnonsuojelun saralla. Siksi ei olekaan yllättävää, että haastateltujen motivaation keskeisenä alkulähteenä on halu toimia itselle tärkeäksi koetun asian edistämiseksi. En pureutunut haastateltujen henkilökohtaisiin aktivismin syihin sen enempää, mutta mietin, minkälainen polttoaine saa kerran liikkeelle pärähtäneen moottorin pysymään käynnissä: Harjun (2003, 39-42) mukaan innostus toimintaan leimahtaa yleensä helpommin kuin pitkäjänteinen halua toimia pysyy yllä, ja järjestötoiminnan motivaatioperustan keskeiseksi teemaksi nousee suoran vaikuttamisen ja merkityksellisen tekemisen ohella toiminnan sosiaalisuus. Yhteisöön kuuluminen on yksi ihmisen perustarpeista (Korkiamäki 2008, 173), ja Yeungin (2005, 115) mukaan yhteisöllisyys onkin yksi merkittävistä vapaaehtoistyön motivaatiota ruokkivista lähteistä. Lisäksi vapaaehtoistoimintaan motivoi ihmisten välinen vuorovaikutus, halu kuulua ryhmään ja mahdollisuudet uusien suhteiden luomiseen (Yeung 2005, 114-115). Sosiaalisten ja yhteisöllisten tekijöiden ohella vapaaehtoisia motivoi myös kokemus itsensä toteuttamisesta vapaaehtoistyön kautta (Laitinen 2006, 9). Haastatteluissa yllä mainitut seikat kertautuivat:

”Se sosiaalinen merkitys eli ne ihmissuhteet on aika suuri rooli. Siis se vertaistuki, mutta myös semmonen et yhdistyksen kautta on saanut paljon ympäri maailmaa olevia ka-

vereita. Niin musta se on yks isoin syy. Ja sit toinen se tunne siitä et pystyy vaikuttaan niihin asioihin mihin haluaa.”

”Lähinnä että on sosiaalista ja mielekästä tekemistä ja kuitenkin sellaisia asioita joihin itse uskoo.”

Motivaatiota tukevana tekijänä nousi haastatteluissa esiin myös järjestöjen yhteistoinnallinen, horisontaalinen organisaatio:

”Et ei oo ulkoo saneltu, et se ei oo joku strategia joka isketään käteen et opiskele tää, näin me ajatellaan, vaan se on meidän luoma, niin silloin kun sä pääset siihen itte vaikuttamaan niin kyllähän sulla on se olo et hei me ollaan tehty tää.”

”Kivaa että tämmöisissä ainakin jos on rekisteröimätöntä kansalaistoimintaa niin sit se on tosi vapaata ja sitä ei sido mitkään sellaset byrokraattiset rakenteet tai mitkään yhdistysten semmoset pakolliset rakenteet, niin sitten se toiminta myös muovautuu ihmisten näköseks.”

3.2 Vapaaehtoisten motivaatiota laskevat tekijät

Haastateltavat ovat eri järjestöistä, mutta motivaatioon alentavasti vaikuttaneet järjestötyön kokemukset olivat selvästi ainakin osittain yhteneväisiä. Alla mainittujen lisäksi esille nousi myös runsaasti henkilökohtaisista syistä johtuvia motivaation hiipumisia tai syitä toiminnan lopettamiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi oman elämäntilanteen muutokset, ajanpuute ja omat muuttuvat intressit. Jätän nämä ihmisten henkilökohtaisiin asioihin liittyvät syyt tässä käsittelemättä, sillä tarkoituksenani on ollut löytää nimenomaan järjestön sisäiseen organisaatioon liittyviä motivaation kompastuskiviä, joiden avulla voi kartoittaa järjestöjen kehittämistarpeita.

Toiminnan kaoottisuus ja organisaation puute nousivat esille useassa haastattelussa:

”Se turhautuminen siihen kaoottisuuteen. Että ei vaan jaksu sitä. Että ei oikein tiijä että mihin tää laiva on menossa, että se mutkittellee vähän siksakkia sinne tänne.”

”Kokoukset on aina eri paikoissa niin sekin voi olla jo semmonen tekijä joka estää jo osallistumisen. Et ihmiset ei löydä paikalle. Tai ajankohdat muuttaa, tai mikä on se, mi-

ten toimitaan, et miten tiuhasti. ... Esimerkiks kokouksen järjestäminen niin ei sitä voi tehdä et tänään mä ilmoitan et huomenna puoleltpäivin pitää olla siellä tai täällä. Ei ihmiset pääse.”

”On havaittavissa sitä et (uudet) ihmiset käy hetken ja sit ne tuumaa et ei, et ei, et mitä tää on?”

Yllätyksekseni haastatteluissa yhdeksi yleisimmistä motivaatiota laskevista tekijöistä nousi järjestön tavoitteiden hahmottumattomuus. Vaikka haastattelemani henkilöt toimivatkin tai ovat toimineet järjestöissä, joilla on selkeä yhteiskunnallinen päämäärä, haastatteluissa selviää, ettei päämäärää olekaan välttämättä muotoiltu konkreettisesti työtavoitteiksi tai toimintasuunnitelmaksi:

”Siinä ei voida olla aina siinä tilanteessa että ollaan niinku brainstormingia että niinku ihan kaikkee tehään. ”

”Mä olen niinku miettinyt, että mihin me tällä toiminnalla tähdätään. Et jee tosi hieno juttu (että on toimintaa), mut että ois kiva tietää et mikä sen homman pointti niinku on. Et se pitää itte jotenki pätkäillä omassa päässä... Se lisäis mun sitoutumistani varmasti jos mulla ois sellanen niin ku tieto, että me ajetaan nyt tätä. Ku sanottais ääneen ja tehtäis selväks niin kyl siihen olis helpompi myös sitoutua mun mielestä.”

”...jos se tehtäväkenttä on hyvin hahmottumaton. Eli on semmonen että yrittää syleillä koko maailmaa, niin siihen niinku kaatuu omaan mahottomuuteensa. ...että ruveta nyt vaikuttamaan maailman poliittiseen tilanteeseen, ..., niin sitten se tehtävän mahdottomuus tuo sit sen et siinä tulee semmonen olo et ei ei ei me pystytä tähän.”

”Ei oo muodostettu yhdessä sitä kuvaa, et mikä tämä yhdistys, mikä sen tehtävä on, ja ja mitkä on ne toiminnat. Vaan sitten yritetään tehdä vähän kaikkee.”

Usea haastateltu koki, että toimijoiden vähyys ja pula uusista ihmisistä oli lannistavaa. Työtä ja vastuuta oli liikaa tehtäväksi ja kannettavaksi.

”Siellä helposti kaatuu se, et koko järjestö on sit sun harteilla, niin eihän sellasta kukaan jaksa.”

”Paljon tapahtu mutta sitten jotenkin ydinporukalla oli varmaan halu että ois vielä enemmän tapahtunu. Niin sitte se ois vaatinu 24 hoo sitoutumista.”

”Se (järjestö) on vähän semmonen ettei se koskaan käynnistynytkään, se oli aina semmosta et nyt pitäis tehdä jotain mut kukaa ei sit tehny mitään ja sit se vähän niin ku hii-
pu.”

”Voi olla niitä, jotka antaa ideoita tai kommentoi tai muuta, mut sitte ku tarvitaan niitä jotka tarttuu siihen lapioon ja rupee mättään sitä kasaa, niin niitä ei sit yllättäen oookkaan kauheen montaa.”

”Sitten on vaan pakko tehdä ne kaikki asiat vaikka ei haluais eikä oo aikaa mutta ne on pakko tehdä koska ei oo muitakaan.”

”Se lannistaa kun tulee kokoukseen ja eeeiii siellä on taas vaan ne samat kolme tyyppiä!”

Vaikka haastatellut kokivatkin järjestöjen horisontaalisen rakenteen ja vapaamuotoisen päätöksenteon järjestöissään pääosin positiivisena ja motivoivana, haastatteluis-
sa nousi esiin lukuisia siihen liittyviä ongelmia. Epäselvyydet päätöksentekomenetelmissä ja epäsujuvat kokoukset olivat vähentäneet vastaajien motivaatiota osallistua toimintaan:

”Olen usein jättänyt menemättä kokouksiin, koska tiedän että asialistalla on 20 kohtaa, joista ehditään käsitellä ehkä viisi, kolmessa tunnissa.”

”...se liika demokraattisuus johtaa helposti semmoseen tilanteeseen jossa ei sit voida tehdä mitään päätöksiä.”

”Se on perustunut liikaa semmoseen hyväntahtoseen hengailuun.”

”Niin mä lähdin sieltä (kokouksista) usein hyvin väsyneenä ja hyvin turhautuneena sen takia että pffffh saatiinks me nyt mitään aikaan?”

Haastateltuja on myös vaivannut vastuun ja kokemuksen keskittyminen yksittäisille avainhenkilöille sekä sen tuoma tietoisuus siitä, että järjestön olemassaolon jatkuvuus saattaa riippua vain yhdestä tai muutamasta henkilöstä:

”Koska kysymys on kumminkin sillä tavalla organisoimattomasta toiminnasta, et vaikka siellä on puheenjohtaja valittu, mut puheenjohtajaskin valikoituu yleensä henkilö joka on vahvatahtonen. ... Se voi henkilöityä hyvin pitkälle, et kun se on kuitenkin tietyllä tapaa pienen porukan juttu, niin siellä voi tulla sitte sitä että niinku ketkä on ne voimakastahtoisimmat ketkä niinku selkeimmin sanoo oman mielipiteensä ja tuo sen julki. ”

”Sitten avainhenkilö lähtee kuvioista, jää suuri tyhjiö, koska tietoa ei ole dokumentoitu vaan kaikki on kyseisen henkilön korvien välissä.”

”Siis ihan takuulla se olis niin ku totaalinen katastrofi (jos avainhenkilö lopettaisi).”

Motivaatiota on alentanut myöskin kokemus ryhmän sisäisestä jakaantumisesta epätasa-arvoistaviin tai yhteisöllisyyttä hajottaviin ryhmiin, esimerkiksi ”sisäpiirin aktiiveihin”. Ryhmien tai yksilöiden välillä saattaa olla myös näkymättömiä valtasuhteita joiden olemassaolon koetaan vaikuttavan osallistumismahdollisuuksiin esimerkiksi päätöksentekoprosesseissa.

”Mie olen kokenut että minuun suhtaudutaan (kokouksissa) vähän silleen että mie olen jotenkin ulkopuolinen.”

”Toki ne ihmissuhteet on siellä niinku hyvänä puolena, ne voi myös olla haittana. Et ku pienissä järjestöissä toimitaan, niin sitte jos siellä tulee klikkejä tai tämmösiä, niin se on yks syy esimerkiks et saattaa lässätä se oma motivaatio.”

”En mie varmaan enää jatka ens vuonna (hallituksessa), kun se on vähän se sisäpiiri, se vakiintunu kaveriporukka joka tekee päätökset, siihen on kyllä aika mahotonta päästä.”

Useat haastateltavat intoutuivat puhuessaan myöskin analysoimaan syitä, jotka olivat johtaneet järjestön ongelmiin tai miettimään ratkaisuja niihin, vaikka en näitä suoraan kysynytäkään. Teemahaastattelun väljyys antoi haastatelluille mahdollisuuden edetä motivaation hiipumiskysymyksestä oma-aloitteisesti pohtimaan, mitä järjestössä pitäisi tapahtua, jotta työstä tulisi innostavaa:

”Meijän pitäis rajata jotenkin kauheen selkeesti, että mikä on se meijän fokus. Mihin myö pyritään? Ja sitten ruveta miettimään niitä keinoja.”

”Se roolien selkeys ja se semmonen työnjaon selkeys, et mihin pyritään, et on tavote. Mitä tehdään, miten tehdään. Ja missä aikataulussa, siis kaikki tämmönen.”

”Jos sä suunnittelet projektin niin pitäähän sulla olla niinku määriteltynä se ongelma, niin tai haaste, mihin sä keskityt. Ja sen jälkeen sä rupeet miettiä et mitä sä tarviit siihen. Mitä resursseja, onks ne sitten ihmisresursseja tai rahaa tai toimitiloja tai, kaikki tämmöset.”

”Ja se vaatii, vaikka oltais kuinka demokraattisia niin mie oon sitä mieltä et aina vaatii jonkun semmosen liiderin, joka niinku ottaa sit kumminki sen kokonaisuuden haltuun. Ja joka viime kädessä sit sanoo et hei, nyt, stop, nyt meijän pitää tehdä päätöksiä.”

Kysyin haastatelluilta myös järjestön sisäisestä arvioinnista, sillä halusin saada selville, onko heillä ollut tilaisuutta keskustella haastattelussa esiin nousseista ongelmista yhdessä ryhmänsä kanssa. Haastateltujen mukaan järjestöissä on satunnaista arviointia järjestetyistä tapahtumista, mutta arviointi rajoittuu yleensä vaikkapa toimintapäivän tulosten ja tapahtumien purkamiseen. Tapahtumien järjestämisen prosessi jää yleensä arvioinnin ulkopuolelle. Arviointia järjestön yleisestä toiminnasta tai järjestön tilasta (esimerkiksi toimintasuunnitelmista, strategioista, päätöksentekomenetelmistä tai yleisestä ilmapiiristä) ei ollut järjestetty haastattelujen mukaan järjestöistä yhdestäkään.

”Tapahtumansuunnittelu etenee kaoottisesti, eikä usein sen jälkeen käydä palautekeskustelua.”

”Arviointia? No enpä kyllä muista että ois ollu.”

4 KANSALAI SJÄRJESTÖJÄ YHDISTÄVÄT HAASTEET

Seuraavaksi hahmottelen haastatteluaineiston pohjalta neljä keskeisintä järjestön sisäiseen organisaatioon liittyvää tekijää, jotka vaikuttavat vapaaehtoisten motivaatioon negatiivisesti. Osassa haastatteluja järjestöjen haasteet nousivat suoraan esille. Osaa vastauksista täytyy hieman tulkita, jotta päästään käsiksi siihen, miten vapaaehtoisten motivaatiota laskevat tekijät linkittyvät järjestön toimintakulttuuriin ja toiminnan ongelmiin.

4.1 Vision epäselvyys ja toimintastrategian puute

Järjestöillä on aina jokin syy olemassaolonsa: Harjun (2004a) mukaan järjestön perustamiseen liittyy ajatus siitä, että järjestö on paras tai ehkä ainut keino hoitaa jokin asiaa. Tämä olemassaolon tarkoitus on järjestön toiminta-ajatus eli missio. Ajan myötä, tekijöiden vaihtuessa ja käytännön toiminnan noustessa etusijalle alussa niin kirkas missio saattaa unohtua hiljalleen taka-alalle. (mt., 33).

Siinä missä missio on tahtotila, joka antaa perustarkoituksen järjestön olemassaololle, voisi visiota taas kuvailla haluttuna tavoitetilana, tulevaisuuden päämääränä. Visiolla on sanana unelmoiva sävy: se voisi olla haavekuva vaikkapa tulevaisuuden toivemaailmasta. Järjestötyössä vision on kuitenkin oltava jollain tapaa realistinen, vaikka se kunnianhimoinen olisikin: mahdottomat tavoitteet tapaavat lannistaa niitä kohti ponnistelevat ihmiset. Haasteettomat visiot taas eivät innosta toimintaan. (Harju 2004a, 44).

Missio ja visio antavat siis järjestötyössä toiminnalle viitekehyksen, suunnan ja perusajatuksen. Etsin haastateltavani järjestöistä, joilla on ainakin ulkoapäin katsottuna selkeä yhteiskunnallinen missio. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin se, ettei järjes-

toissa aina välttämättä olla päätetty tai muodostettu yhteistä visiota, tai ainakaan kaikki eivät ole siitä tietoisia. Joissakin tapauksissa jopa itse missiokin tuntui haastattelusta hahmottumattomalta.

Vielä vision epäselvyyttä useammin haastatteluissa nousi esiin järjestöjen puutteellinen strategia. Kun missio on kuvaus siitä, miksi järjestö on olemassa, kuvastaa visio taas sitä, mihin päästään, kun on onnistuneesti toteutettu järjestön strategiset tavoitteet. Strategia on siis järjestön työkalu, jonka avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Heikkala 2001). Se vastaa kysymykseen: "Miten ja millaisia keinoja käyttäen saavutamme päämäärämme?"

Järjestön strategia ei kuitenkaan tarkoita pelkkää toimintasuunnitelmaa, vaan se on kokonaisvaltaisempi toimintatapa: strategisen ajattelun avulla järjestö tarkastelee toimintamahdollisuuksiaan, arvottaa niitä ja suhteuttaa toimintansa yhteensopivaksi käytössä olevien resurssien kanssa. Järjestön strategian tavoitteena on varmistaa toiminnan elinvoimaisuus pitkällä aikavälillä. Strategia luotsaa järjestöä matkalla kohti visiota, auttaa havaitsemaan toimintaympäristön muutoksia ja tekemään valintoja. Sen avulla tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida ja käytännön toimintaa suunnitella. (Heikkala 2001).

Strategisen ajattelun vajavaisuus järjestöissä nousi esiin haastatteluissa sekä suoraan että mutkan kautta: Strategian puutteesta kieli suoraan esimerkiksi se, että haastattelujen mukaan monissa järjestöissä toimintaa suunnitellaan yksittäisinä tapahtumina tai projekteina sitomatta niitä laajempiin kokonaislinjauksiin tai perustelematta sitä, kuinka ne auttavat järjestöä saavuttamaan tavoitteensa. Vaikka toimintaa olisi runsaastikin, kokouksissa ollaan toistuvasti ikään kuin alkupisteessä ideoimassa, että mitä tehtäisiin seuraavaksi.

Myös muutamien muiden esiin nousseiden aiheiden alkulähteet löytyvät puutteellisesta strategiasta: haastatteluissa kävi ilmi, että järjestötoiminnan työtaakat kasvavat liian suuriksi, sillä toiminnan vapaaehtoisvoimat ovat rajalliset. Haastatelluista puolet oli kokenut joutuneensa pakon edessä tekemään paljon enemmän kuin mihin olisi ollut halukas, sillä muuten suunniteltu toiminta olisi jäänyt vaillinaiseksi tai kaatunut kokonaan. Tämä osoittaa, ettei toimintaa ole suunniteltu strategisesti: resurssien saa-

tavuus on jäänyt suunnittelussa huomioimatta, eikä toimintaolosuhteissa tapahtuvia muutoksia ole ehkä huomioitu. Ongelmaa ei tietenkään voi kuitenkaan täysin selittää pelkällä strategianpuutteella, vaan osaltaan siihen vaikuttaa myös vapaaehtoisten persoonallisuus ja kiintymys järjestöön: ajettu asia voi tuntua niin tärkeältä, että on vaikeampi hyväksyä omia rajallisia voimiaan kuin vähentää toimintaa. Samaan kategoriaan kuuluu toinenkin haastatteluissa esiin noussut ongelma, kokemuksen ja vastuun henkilöityminen yhteen tai muutamiin avainhenkilöihin. Osittain sen voisi ajatella liittyvän ihmisten erilaisiin persoonallisuuksiin ja ajankäyttömahdollisuuksiin, mutta se liittyy myös strategiaan ongelmiin, sillä se voi vaarantaa järjestön organisationaalisen stabiiliuden ja estää järjestön luovan potentian täysimittaisen hyödyntämisen.

Miten mission, vision ja strategian epäselvyydet sitten heijastuvat vapaaehtoisten motivaatioon? Haastattelujen perusteella vapaaehtoisten motivaatio laskee, sillä he eivät koe työtä mielekkääksi: järjestettävän toiminnan tarkoitus saattaa jäädä epäselväksi, kun se ei konkreettisesti nivoudu tavoiteltavaan päämäärään, eikä toiminnan siksi välttämättä koeta vievän järjestöä eteenpäin. Motivaatiota laskee myöskin tunne siitä, ettei järjestö kehity tai saa aikaiseksi mitään: vaikka toimintaa järjestetäänkin, vapaaehtoiset kokevat järjestön junnaavan ikuisesti lähtöruudussa. Pelinappula ei etene laudalla kohti maaliruutua, sillä pelilauta on vain tyhjä paperi jolle ei ole piirretty etenemisreittiä ja tavoiteltavia etappeja, ja jokaisessa kokouksessa joudutaan taas aloittamaan uudestaan ruudusta nolla.

Epärealistisen suuret tavoitteet lannistavat vapaaehtoisia. Sen sijaan toiminta jossa päämäärät on lohkottu pieniksi osatavoitteiksi, on motivoivaa. Vaikka järjestön lopullisen vision saavuttaminen olisikin vaikeaa, eteneminen pienissä paloissa motivoi vapaaehtoisia, sillä näin tuloksia saadaan säännöllisesti. Onnistumiset palkitsevat ja epäonnistuneidenkin välitavoitteiden avulla toimintaa on helpompi arvioida ja kehittää. (Harju 2004a, 46). Tuloksien saavuttaminen vahvistaa vapaaehtoisen osallisuuden kokemusta ja siten kasvattaa motivaatiota järjestötoimintaan.

4.2 Järjestöorganisaation ja päätöksenteon hahmottumattomuus

Haastatteluissa järjestöjä kuvailtiin muun muassa sanoilla vapaamuotoinen, organisoimaton ja horisontaalinen. Osa haastatelluista viittasi tällä esimerkiksi siihen, että vaikka järjestö onkin rekisteröity ja sillä on muodollinen hallitus, käytännössä toiminnasta ja päätöksistä vastaavat kaikki kokouksiin osallistuvat aktiivit mahdollisesta hallituspaikasta riippumatta. Osassa järjestöjä kokoukset koostuvat hallituksen jäsenistä, ja haastateltujen kuvaus epävirallisuudesta viittaa kokousten vapaamuotoiseen kulkuun: puheenjohtajan rooli on löyhä, ja kaikki osallistuvat kokoukseen spontaanisti tasavertaisina toimijoina toisiinsa nähden, vapaasti keskustellen. Toiset taas viittasivat siihen, ettei järjestöä ole rekisteröity, eikä siinä siksi ole rakennetta laisinkaan.

Täysin rakenteetonta järjestöä ei kuitenkaan ole olemassa (Freeman 1970, 232), vaan toiminta saa aina jonkinlaisen muodon. Se voi olla joko virallinen organisaatiomalli, tai toiminnan ympärille kehittyvä työskentelytapa, joka mahdollistaa asioiden hoitamisen. (Harju 2004a, 22). Freemanin (1970) mukaan rakenteettomuudesta kärsivät eniten ryhmän heikoimmassa asemassa olevat jäsenet, sillä toiminta muotoutuu tällöin voimakkaimpien persoonien ympärille luoden valta-asetelmia, jotka niiden näkymättömyyden vuoksi ovat vaikeasti tarkasteltavissa.

Jotta osallistuminen ryhmän toimintaan ja päätöksentekoon olisi jokaiselle mahdollista, järjestön rakenteen ja päätöksenteon tavat täytyy olla kaikkien tiedossa (Freeman 1970, 233). Juuri tämä näyttää olevan haasteena monissa vapaaehtoisvoimin toimivissa järjestöissä: haastatteluissa selviää, että järjestöjen rakenne on monille aktiiveille osittain hahmottumaton tai epämuodollisuutensa vuoksi näkymätön. Järjestöjen kokouksissa ei noudateta perinteistä muodollista kokoustekniikkaa äänestyksineen ja puheenjohtajan päätösvaltoineen, vaan organisaatiokulttuuriin kuuluvat vapaamuotoiset, yhteisymmärrykseen pyrkivät kokoustilanteet. Vaikka haastatellut eivät itse käyttäneetkään termiä konsensus, päätöksenteon ja kokoustilanteiden kuvailuista selviää, että useimmissa järjestöissä tavoiteltu päätöksentekomenetelmä kokouksissa on ajatuksen tasolla yhteistyöllinen konsensusprosessi. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole, sillä kaikki osallistujat eivät ole tietoisia käytössä olevasta päätöksentekomenetelmästä, eikä järjestössä ole välttämättä mistään erityisestä päätöksenteon menetelmästä edes ääneen sovittukaan. Siten ryhmältä uupuu mahdollisuus vastata

yhteistyöllisen kokousmenetelmän vaatimiin edellytyksiin, ja käsittelemättä jää sekin, onko konsensuksen tavoittelu ylipäättänäkään kaikissa tilanteissa tai järjestön kannalta tarkoituksenmukaista.

Konsensuspääöksenteolla tarkoitetaan järjestötyössä yhteistyöllistä päätöksentekoprosessia, jossa kaikkien osallistujien äänet pyritään tuomaan kuuluviin ja sisällyttämään tehtäviin päätöksiin (Seeds for Change 2014a). Toisin kuin vaikkapa äänestysessä, jossa enemmistö valitsee muutamasta vaihtoehdosta parhaaksi katsomansa, tai kompromississa, jossa osapuolet löytävät tyydyttävän vaihtoehdon molemmipuolisten myönnytysten avulla, konsensusprosessissa pyritään valjastamaan ryhmän luovuus yhteiseen ajattelutyöhön, ja siten löytämään ratkaisuja, joita kaikki osapuolet ovat valmiita tukemaan. Näin päätökset eivät esimerkiksi rajoitu pelkästään valmiisiin ehdotuksiin, vaan ryhmän on mahdollista löytää yhdessä useampia lähestymistapoja ja muotoilla niistä päätös, jonka kaikki tuntevat omakseen. Koska konsensus ei jätä jälkeensä tyytymätöntä vähemmistöä (Jyväskylän Yliopiston Kielikeskus 2014), on sitoutuminen päätökseen useimpiin muihin päätöksenteon tapoihin verrattuna erittäin hyvää (Loimu 2005, 90-93). (Seeds for Change 2014a). Käytän lopputekstissä konsensuspääöksistä myös suomenkielisempää sanaa yhteisymmärryspääätös.

Konsensusprosessin toimiessa moitteettomasti järjestö voi saada siitä irti hyvin paljon niin sisällöllisesti kuin osallisuuden näkökulmastakin katsottuna: Yhteistoiminnallisuuden myötä konsensusprosessi tähtää ryhmänsisäisen luottamuksen sekä tasa-arvoisen osallistumisen vahvistamiseen ja se voi mahdollistaa yksilöiden voimaantumisen (Seeds for Change 2014a). Tehdyt päätökset ovat todennäköisesti hyviä, sillä ne ovat syntyneet perusteellisen ajattelutyön tuloksena (Loimu 2005, 93) ja ryhmän jäsenten sitoutuminen tehtyihin päätöksiin on voimakasta (Pennington 2005, 163) - onhan jokainen osallistunut itse päätöksen synnyttämiseen. Mutta vaikka konsensusprosessilla on hyvät puolensa, se on myös aikaa, harjoitusta ja tahtotilaa vaativa päätöksenteon menetelmä (Pennington 2005, 163), ja jos osallistujat eivät ole tietoisia menetelmän pelisäännöistä, ovi vallan väärinkäytölle ja näkymättömien piilorakenteiden syntymiselle on nopeasti avoin (Seeds for Change 2014a). Epäselvä ja -muodollinen organisaatio konsensusta tavoitellessa voi jopa heikentää osallisuutta järjestössä ja estää demokraattista päätöksentekoa toteutumasta (Pukarinen 2006, 145-155). Yhteisymmärryspääätösten tekeminen onnistuneesti onkin mahdollista vain

tietyin edellytyksin, ja suuri osa haastatteluissa esiin nousseista motivaatiota latistavista kokemuksista perustuu juuri näiden edellytyksien puutteisiin vapaaehtoisvoimin toimivissa konsensusta tavoittelevissa järjestöissä. Penningtonin (2005, 164) mukaan konsensuspäättöksenteon edellytyksiä on viisi: rehellisyyden ja suorapuheisuuden mahdollistava luottamus; tietoisuus ryhmän sisäisistä prosesseista ja kykeneväisyys käsitellä valtaaan liittyviä ongelmatilanteita; riittävä aika eri näkemysten punnitsemiseen; kaikkien saatavilla oleva tieto käsiteltävästä asiasta; johtajuus, joka ei perustu ryhmässä dominointiin, vaan työskentelyä helpottavaan ohjaamiseen. Seeds for Change (2014a) mukaan ryhmällä on edellä mainittujen lisäksi oltava vielä selkeä yhteinen päämäärä ja halu työskennellä päämäärän saavuttamiseksi yhdessä; ryhmän jäsenten on oltava sitoutuneita yhteisymmärryksen tavoitteluun ja aktiiviseen, muutoksille avoimeen ryhmätyöskentelyyn.

Kyse on siis haastavasta ja aikaa vievästä päätöksenteon menetelmästä. Keskeiseen asemaan yhteisymmärryspäättösten onnistumisessa nousee ryhmätyöskentelyn ohjaaminen, fasilitointi. Kokouksen fasilitointi tarkoittaa ryhmälähtöisen prosessin ohjausta, jossa pyritään saamaan kaikkien osallistujien luovuus ja asiantuntemus ryhmän yhteiseen käyttöön ja siten löytämään yhteisiä ratkaisuja (Summa & Tuominen 2009, 8-10). Päinvastoin kuin puheenjohtajavetoisessa kokouskäytännössä, jossa puheenjohtaja on vastuussa kokouksen etenemisestä ja sisällöstä, fasilitoinnissa perusajatuksena on erottaa työskentelyn ohjaaminen ja sisältö toisistaan -fasilitaattori siis vastaa kokousprosessin etenemisestä ja ryhmätilanteen ohjaamisesta, mutta on kokouksen sisällön suhteen neutraali (Nummi 2007, 17). Fasilitaattorin tehtävänä onkin luotsata ryhmän yhteistyöllistä ajattelutyötä, antamatta ryhmälle valmiita vastauksia, ja mahdollistaa kaikkien tasavertainen osallistuminen (Airaksinen 1998, 6-9). Näin kokoukseen osallistuvat yksilöt eivät ole vain osallistujia, vaan aktiivisia tekijöitä, jotka fasilitaattorin avustamana toteuttavat yhteistyöllisen ajatteluprosessin. (Seeds for Change 2014b). Fasilitaattorin keskeisiin tehtäviin lukeutuvat kokousprosessin eteenpäin viemisen lisäksi myös osallistumiseen rohkaiseminen, rakentavan ilmapiirin luominen ja ryhmätyöskentelyn tukeminen (Summa & Tuominen 2009, 6-10). En itse pidä suomennoksesta *fasilitaattori*, sillä se ei kerro suomalaiselle kuulijalle sana juuri mitään, vaan käytän sen sijaan usein kotikutoista suomennostani *kokous-opas*. Tämä suomennos kuvastaa mielestäni hyvin ainakin osaa fasilitaattorin työtehtävistä: kokousopas johdattaa ryhmää polulla kohti yhteistä päämäärää. Kuten erä-

retkelläkin, oppaan on huolehdittava kokouksessa siitä, ettei kukaan tipahda joukosta tai uuvu kesken matkan, ja jos ryhmä eksyy keskusteluissaan liian kauaksi sivupoluille, opas tuo heidät takaisin vaellusreitille, eli auttaa ryhmää pysymään keskusteltavassa asiassa. Opas huolehtii siitä, että yhteishenki on hyvä koko vaelluksen ajan ja että perille päästään ryhmänä. Vaikka kokousopaskaan ei suomennoksena ole täydellinen, se on omasta mielestäni fasilitaattoria toimivampi suomalainen termi, joten käytän sitä lopputekstissä. Suomennoksena se kuitenkin sopii käytettäväksi vain kokousten kontekstissa, vaikka fasilitaattori voi toki ohjata muunkinlaisia ryhmäprosesseja: sanalla tarkoitetaan ylipäänsä ryhmälähtöisen toiminnan helpottamista ja avustamista sekä osallistumisen mahdollistamista (Heikkilä & Heikkilä 2005, 282-289).

Haastatteluissa selviää, että käytettyjen päätöksentekomenetelmien hahmottumattomuus jättää järjestöt ikään kuin häilymään erilaisten menetelmien välimaastoon. Kokouksien toivotaan etenevän omalla painollaan ja vaikka järjestöissä useimmiten onkin nimellinen puheenjohtaja, tämän rooli jää kuitenkin epäselväksi: esimerkkinä päätöksenteon hahmottumattomuudesta haastatteluissa nousi esiin erästä järjestöä koskeva kuvaus, jossa toinen aktiivi kuvasi kokouksia ja päätöksentekoa hyvin puheenjohtajavetoiseksi, kun taas haastateltu puheenjohtaja kertoi olevansa kokouksessa vain yksi osallistuja ja välttävänsä joutumista johtoasemaan, sillä kaikki ovat kokouksissa tasavertaisia toimijoita. Puheenjohtaja siis tulkitsee pestinsä olevan johtajan rooli vain paperilla ja todellisen päätöksenteon tapahtuvan itseohjautuvasti yhteisymmärryksessä, kun taas toinen aktiivi mielsi järjestön toiminnan perinteisemmäksi ja käyttäytyi kokouksissa olettaen puheenjohtajan toimivan johtohahmona. Samankaltaista hämmennystä löytyi monista muistakin järjestöistä: perinteistä puheenjohtajaa ei vapaamuotoisissa kokouksissa täytetä, mutta kokousopas on vaihtoehtona järjestöille tuntematon ja niinpä useiden vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen kokouksia tai päätöksentekoprosesseja ei ohjaa kukaan. Huonosti toimivat kokoukset ja kaaoksen synnyttämät näkymättömät rakenteet näkyvät aktiivien alentuneena motivaationa toimintaan.

4.3 Resurssihankaluudet

Kansalaisjärjestöjen maailmassa joudutaan omankin kokemuksen mukaan valitettavasti usein kamppailemaan resurssien puutteen kanssa, ja jopa ajasta, rahoituksesta ja aktiivisista toimijoista nousi esiin myös haastatteluissa motivaation väsähtämisen syitä pohdiskellessa. Resurssiongelmien ei voi kuitenkaan täysin sanoa johtuvan vain saatavilla olevien resurssien vähäisyydestä, vaan ne juontavat juurensa myös kahdessa edellisessä luvussa käsiteltyihin strategiaan ja organisaation kehittämishaasteisiin.

Menestyksellä järjestötoiminta versoo hyvin suunnitellusta strategiasta, joka taas on kehitelty saatavilla oleviin resursseihin pohjautuen (Harju 2003, 140). Haastatteluista käy ilmi, että pienten vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen toimintaa suunnitellaan usein päinvastaisessa järjestyksessä: toimintaa ideoidaan ja jopa ryhdytään toteuttamaan ennen kuin on selvitetty, ovatko järjestön rahkeet riittävät ideoiden toimeenpanemiseen. Tämän seurauksena saatetaan ajautua motivaatiota musertaviin tilanteisiin, joissa aktiivit kokevat joutuvansa jatkuvasti työskentelemään yli omien voimavarojensa tai pakotettuina. Kokemus resurssien riittämättömyydestä ei siis välttämättä johdu aina resurssien vähyydestä, vaan toiminnan suunnittelusta tavalla, joka ei ota huomioon resurssien rajallisuuden aiheuttamia rajoitteita. Siten järjestöt voivat löytää strategisen ajattelun avulla vastauksia myös resurssiongelmiinsa, tai ainakin tulla tietoisiksi toimintamahdollisuuksiensa rajallisuudesta.

Haastatteluissa nousi esiin myös avainhenkilön tai aktiivien sisäpiirin dominoivan käytöksen vaikutus osallistumishalukkuuteen ja siten ihmisresurssien saatavuuteen. Osa sellaisista tutkimushenkilöistäni, jotka olivat avainhenkilön asemassa järjestönsä, kokivat joutuvansa työskentelemään enemmän kuin haluaisivat muiden osallistujien passiivisuuden vuoksi. Samaan aikaan osa tutkimushenkilöistä (ei kuitenkaan välttämättä samasta järjestöstä) kertoi aktiivisuutensa kokous- ja tehtävänjakotilanteissa laskeneen, sillä järjestön avainhenkilö ottaa yleensä kaikki tehtävät itselleen samalla jo hengenvedolla kuin ne kokouksessa esitteleekin. Aktiivien sisäpiirien olemassaolon kokoustilanteissa oli koettu lytistävän intoa jatkaa toimintaa järjestössä, ja osa haastatelluista oli harkinnut toiminnan lopettamista kokouksissa kokemansa ul-

kopuolisuuden vuoksi. Tällaiset motivaatiota heikentävät ongelmat liittyvät kaoottisiin tai puutteellisesti ohjattuihin kokoustilanteisiin, joissa ryhmä ei välttämättä tiedosta yksilöiden tai ryhmien dominoivaa käytöstä tai tasavertaista osallistumista rajoittavia pinttyneitä kokousrutiineja. Epäselvän organisaation ja päätöksenteon ongelmat latis-tavat aktiivien osallistumismotivaatiota, heijastuen siten järjestön toimintaan resurssi-en puutteena. Järjestöjen lähestyessä esimerkiksi ihmisresurssihaasteitaan tärkeä kysymys ei kuulukaan vain ”*mistä löydämme uusia vapaaehtoisia?*”, vaan myös ”*kuinka varmistamme, että jo toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten motivaatio pysyy yllä ja kuinka edistämme sitoutumista toimintaan?*”.

En tässä luvussa ole missään nimessä halunnut vähätellä järjestöjen resurssiongel-mia, sillä resurssien ainainen niukkuus ja niiden riittämisen epävarmuus -niin rahoi-tuksen kuin esimerkiksi pitkäaikaisten vapaaehtoistenkin- on järjestöalalla totisinta totta. Pyrkimyksenäni on ollut esittää, että resurssiongelmiin voidaan kuitenkin löytää joissakin tapauksissa helpotusta panostamalla järjestön sisäisen organisaation ja strategisen ajattelun kehittämiseen.

4.4 Järjestöjen itsearviointin vähäisyys

Toiminnan arviointi järjestötyössä on tärkeä työkalu, jonka avulla järjestö voi hahmot-taa vahvuuksiaan, kehittää toimintaansa ja työskentelykäytäntöjään sekä tarkastella toimintansa tuloksia. Arvioinnin avulla järjestö voi suunnitella toimintaansa missioon-sa ja käytössä oleviin resursseihin nojaten (Pihkala 2009, 50-51). Tarve arviointiin voi nousta sekä järjestön sisältä että sen ulkopuolelta: usein toiminnan ja sen vaikutta-vuuden arviointia edellyttääkin jokin ulkopuolinen virallinen taho, esimerkiksi rahoitta-ja tai sidosryhmät (Kiijärvi-Pihkala 2009, 12-13), ja arvioiva työote voi olla ainakin suurille järjestöille ulkopuolelta määräytynyt toiminnan ehto. Vapaaehtoistoiminnassa arviointi on sen sijaan vieraampaa (Pihkala 2009, 52), ehkä osittain siksi, ettei pieni-muotoisessa järjestötoiminnassa ole välttämättä ulkopuolelta tulevaa vaatimusta ar-viointille. Tarve oman toiminnan sisäiseen arviointiin on kuitenkin selkeästi olemas-sa, ja seuraavaksi tarkastelen järjestöjen sisäisen toiminnan itsearviointin tai sen toteutumattomuuden vaikutusta aktiivien motivaatioon.

Itsearviointilla tarkoitetaan koko yhteisön ja siinä toimivien yksilöiden omaan toimintaan, sen edellytyksiin ja tavoitteisiin kohdistuvaa arviointia (Harju 2004a, 64). Harjun (mt.) mukaan itsearviointi on järjestössä keskeinen oppimisen työkalu, jonka avulla arvioijien tietoisuus omista toimintatavoista ja niiden vaikutuksista lisääntyy. Arviointi voi kohdistua järjestössä toiminnan eri alueisiin: sillä voidaan analysoida esimerkiksi organisaatiota tai toiminnan prosesseja ja tehokkuutta. Tärkeää itsearvioinnissa kuitenkin on, että arvioinnin kohde on määritelty niin, että kaikki osallistujat ymmärtävät yksiselitteisesti, mitä asiaa ollaan arviomassa ja minkälaisiin kysymyksiin arvioinnilla etsitään vastauksia. (mt., 62-66). Vapaaehtoisvoimin toimivissa järjestöissä on tärkeää myös arvioinnin ja sen suunnittelun toteuttaminen osallistavin menetelmin: näin arviointia ei koeta arvosteluna, vaan se opitaan näkemään työkaluna, jonka avulla järjestön käytäntöjä on mahdollista muuttaa (Pihkala 2009, 45-54). Osallistamisen myötä arviointi voi tulla kiinteäksi osaksi järjestön työskentelytapaa, sen sijaan että se jäisi yksittäiseksi tapahtuman jälkeiseksi prosessiksi (Airaksinen 1998, 18). Näin osallistuminen arvioinnin suunnitteluun ja arviointiprosessiin opettaa parhaimmassa tapauksessa järjestöaktiivin suunnittelemaan järjestön toimintaa systemaattisemmin ja pitemmällä tähtäimellä (Pihkala 2009, 47), ja tarkastelemaan järjestössä tehtäviä ratkaisuja kyseenalaistaen ja erilaisia vaihtoehtoja punniten (Kiijärvi-Pihkala 2009, 11).

Tutkimushenkilöideni haastatteluista selviää, että itsearviointi on laajasti -tai jopa täysin- hyödyntämätön resurssi vapaaehtoisvoimin toimivissa järjestöissä. Haastatelluista vain kolme muisti järjestössä tapahtuneen joskus jonkinlaista toiminnan arviointia. Näissäkin tapauksissa arviointi oli koskenut yksittäisten tapahtumien käytännön toteutuksen arviointia, liittyen esimerkiksi kävijämäärään ja kaikille riittäneeseen tai kesken loppuneeseen talkooruokaan. Itse järjestämisen prosessia tai tapahtuman järjestämisen mielekkyyttä järjestön tavoitteiden näkökulmasta ei ollut arvioitu. Haastatelluista kukaan ei ottanut arviointia tai sen puutetta järjestössä puheeksi itse. Lisäsin aiheen haastatteluni teemarunkoon tehtyäni kaksi ensimmäistä haastattelua, joissa aktiivien tarve purkaa järjestön turhauttavia käytäntöjä ponnahti yllättävän vahvasti esiin. Kertoessaan motivaatiotaan murentavista tekijöistä järjestöissä tutkimushenkilöt aloittivat itse-reflektoinnin ja -arvioinnin prosessin, jonka seurauksena näkymättömät ongelmat järjestössä alkoivat muuttua näkyviksi, yllättäen välillä haastatellut itsensäkin. Haastatteluissa käsitellyistä asioista ei järjestöissä ollut keskusteltu, eikä

niistä ehkä oltu tietoisiaakaan, ainakaan koko ryhmän tasolla. Tutkimushenkilöiden aloittaman arvioivan pohdiskelun avulla oivalsin, että järjestöarvioinnin tilan selvittäminen oli tärkeää sisällyttää haastatteluihin, sillä arviointi on keskeinen keino järjestön oman tilan seuraamiseen.

Järjestöissä tehtävällä tai tekemättä jättämällä itsearviointilla ja aktiivien toimintamotivaatiolla onkin mielestäni kiistämätön yhteys, jolla on monia ilmentymiä: Järjestön saavutukset ja vapaaehtoisten merkitys saadaan näkyville arvioinnin avulla, ja tietoisuus toiminnan hyvistä vaikutuksista lisää aktiivien motivaatiota toiminnan jatkamiseen (Hyttinen, Opari & Savolainen 2009, 64). Arviointi suunnittelun ja strategisen ajattelun välineenä auttaa asettamaan työlle realistisia, resursseihin suhteutettuja tavoitteita, jotka tekevät toiminnasta mielekäästä (Koskinen-Ollonqvist, Paija, Pantzar, Saikkonen & Savolainen 2009, 10). Mielekkyys taas ruokkii motivaatiota toimintaan. Lisäksi arviointi ennaltaehkäisee edellisessä alaluvussa mainittuja järjestöaktiivien kokemuksia omat voimavaransa ylittävästä työtaakasta sekä avaa kanavan toiminnassa koettujen henkilökohtaisten pettymysten ja turhautumisten purkamiselle, joista puhuminen voi olla tärkeää aktiivin uupumisen ehkäisemiseksi.

Kaikki aiemmissa luvuissa esitellyt motivaatiota laskevat järjestöongelmat on näkyviksi tehtävissä arvioinnin avulla, ja itsearviointin vähäisyys järjestöissä on luultavasti edesauttanut strategisen ajattelun hämärtymistä, resursseihin nähden liian suurien suunnitelmien tekemistä ja epäselvien rakenteiden syntyä. Niinpä järjestöjen toimintatapojen tutkiskelu ja kehittäminen on mahdollista juuri arvioinnin kautta: kun järjestön sisäiset prosessit ja käytännöt altistetaan arvioinnille, positiivinen muutos mahdollistuu. Osallistava arviointiprosessi ja sen synnyttämä tilaisuus järjestön yhdessä kehittämiseen kasvattaa järjestöaktiivien osallisuutta ja sitoutuneisuutta järjestössä (Hyttinen ym. 2009, 67). Arvioinnin puute sitä vastoin vaikeuttaa kehittämishaasteiden tunnistamista, niiden käsittelyä ja ongelmista avoimesti puhumista järjestössä, aiheuttaen motivaatiota murentavaa epäuskoa siihen, että järjestön toiminta voisi tulevaisuudessakaan muuttua sujuvammaksi.

5 HAASTEISIIN TARTTUMINEN

Lähdin aluksi haastatteluilla selvittämään, mitkä tekijät järjestöissä ovat laimentaneet järjestöaktiivien motivaatiota toimintaan. Keskeisimmiksi motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi osoittautuivat tekijät, jotka järjestöaktiivien motivaation lisäksi heikentävät merkittävästi myöskin järjestöjen elinvoimaisuutta ja toimintakykyä. Toiminta ei järjestöaktiiveista tunnu aina mielekkäältä toiminnan kaoottisuuden, resurssiongelmien tai tavoitteiden hahmottumattomuuden vuoksi, mutta järjestöjen itsearviointin ollessa vähäistä puutteita on vaikeaa saada näkyviksi ja siten käsiteltäviksi. Siksi paras tapa vapaaehtoisten motivaation ruokkimiseen onkin mielestäni järjestöjen toiminnan kehittäminen niin järjestön sisäistä organisaatiota kuin järjestön tavoitteellista toimintaa-kin koskien.

5.1 Koulutukset motivaation kohottajina

Järjestöjen toiminnan kehittämiseen sopivat mielestäni parhaiten fasilitoidut, osallistavia menetelmiä hyödyntävät koulutukset, joissa järjestöaktiivit pääsevät itse kehittämään järjestönsä toimintaa, kartuttamaan taitojaan ja kartoittamaan järjestön tilaa. Koulutusten fasilitaattoriksi kannattaa hankkia järjestön ulkopuolinen taho, jotta kaikki aktiivit voivat halutessaan keskittyä itse koulutukseen, ja jotta prosessi toteutuu puolueettomana. Järjestöaktiiveja motivoi vapaaehtoisvoimin toimivissa järjestöissä toimimiseen haastattelujeni mukaan itse tekemisen meininki ja ulkoapäin sanelemattomat suunnitelmat, ja fasilitoidun koulutusprosessin avulla järjestöjen kehittämistä voidaan käsitellä tavalla, jossa osallistujat tuottavat itse arvionsa ja suunnitelmansa järjestön toiminnasta. Fasilitoidut prosessit, joissa osallistujat määrittelevät itse ydinkysymykset, ideoivat kysymyksiin vastauksia ja jalostavat näistä ratkaisuja, ovat sitouttavia ja motivoivia (Kantojärvi 2012, 212). Motivaatio toimintaan kasvaa, koska järjestötoimintaa kehittävien koulutusten myötä turhautumista aiheuttavat tekijät järjestössä vähenevät, ja koulutustilanteessa motivaatiota ruokkii yhteisöllisyyttä lujittava tekeminen:

Esittelin luvussa 3.1 (Järjestöaktiivien motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä) lyhyesti järjestötoiminnan motivaatioperustaa, jonka keskeisiä pilareita ovat vaikuttamismahdollisuudet, mielekäs tekeminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (Harju 2003, 39-42). Aktiivien motivaatiota ruokkivat pitkällä tähtäimellä niin yhteisöllisyyden (Yeung 2005, 115) kuin osallisuuden ja voimaantumisen kokemukset yhteisössä (Nyman 2006, 43). Lähestyttäessä kansalaisjärjestöjen kehittämishaasteita vapaaehtoisten motivaation näkökulmasta, on tärkeää tiedostaa nämä motivaatiota vahvistavat tekijät, ja suunnitella koulutuksia tästä perspektiivistä. Näin koulutukset eivät muodoudu vaikkapa yksisuuntaisiksi luennoiksi esimerkiksi strategisen ajattelun aakkosista, vaan koulutusten tavoitteena on järjestötaitojen kartuttamisen lisäksi yhtälailla innostaa vapaaehtoisia ja luoda edellytyksiä voimaantumiselle sosiokulttuurisen innostamisen keinoin.

Sosiokulttuurisen toiminnan tavoitteena on synnyttää aito yhteisö, ja innostamisella tarkoitetaan toimintaa, joka tukee yksilöiden kasvua aktiivisiksi toimijoiksi yhteisöisensä (Kinnunen, Penttilä, Rantala, Salonen & Tervo 2003, 18). Mutta eikö kansalaisjärjestö toimintansa sosiaalisen luonteen ansiosta ole jo automaattisesti yhteisö? Laukkasen & Vaattovaaran (2009, 205) mukaan yhteinen tila ja sosiaalinen vuorovaikutus eivät sellaisenaan riitä yhteisön määritteeksi yhteenkuuluvuuden tunteella höystettynäkään. Leena Kurjen (2000) mukaan todellinen yhteisö rakentuu yhteisöllisten suhteiden pohjalta, perustuen siten dialogiin ja avoimuuteen, solidaarisuuteen, yhtäaikaiseen uudistumiseen, pysyvyyteen sekä integraatioon. Aidon yhteisön sosiaalista toimintaa ohjaavat yhteisesti jaetut arvot ja mielenkiinnon kohteet (Kurki 2000, 130), ja yhteisön arvojen kautta yksilöiden toiminta yhteisössä saa merkityksen ja mielekkäät puitteet (Tuomi 2005, 141). Sosiokulttuurinen innostaminen tähtää yhteisöllisyyden tuntemuksien vahvistamiseen ja sillä pyritään voimistamaan yksilön halua toimia oman yhteisönsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kurki 2005, 335). Innostamisen tavoitteena on herätellä ihmisen tietoisuutta omista kyvyistään ja yhteisöllisestä roolistaan. Luomalla tilanteita, jotka mahdollistavat positiivisen sosiaalisen muutosprosessin käynnistymisen, pyritään edistämään ihmisen kasvua yhteisönsä aktiiviseksi jäseneksi. (Kurki 2000, 19-21).

Järjestökoulutuksissa yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa yhteistoiminnallisilla menetelmillä ja provosoimalla avointa keskustelua mm. järjestöjen olemassaolon tarkoitukses-

ta, järjestöjen toimintastrategian tilasta ja tarkoituksenmukaisuudesta, erilaisten päätöksentekomenetelmien hyvistä ja huonoista puolista sekä menetelmien vaatimista taidoista. Koulutuksessa fasilitoitu prosessi nostaa näkyville erilaiset näkökannat ryhmän sisällä, eikä yhteisöllisyys tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi olla kaikesta samaa mieltä. Päinvastaisesti samanmielisyyden oletus voi olla yhteisön muodostumisen esteenä, sillä se voi johtaa pinnalliseen vuorovaikutukseen (Kuittinen & Kejonen 2009). Näkökantojen erilaisuus sen sijaan voi saada aikaan intensiivistä kommunikaatiota ja ajatusten jakamista, ja siten toimia yhteisöllisyyttä lujittavana tekijä. (Kuittinen & Kejonen 2009).

Sosiokulttuurisen innostamisen keinoin järjestökoulutukset voivat pyrkiä mahdollistamaan järjestöaktiivien voimaantumista niin yksilö- kuin yhteisötasollakin, vahvistaen siten motivaatiota ja sitoutuneisuutta yhteiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Kokemus voimaantumisesta ilmenee tekemisen ilona ja innostuneisuutena, ja se edistää toiminnan tuloksellisuutta ja rohkeutta kyseenalaistaa asioita (Nyman 2006, 43). Voimaantunut yksilö uskoo mahdollisuuksiinsa vaikuttaa tulevaisuuteen, on halukas ottamaan vastuuta ja pystyy toimimaan tavoilla, jotka hän itse kokee oikeiksi (mt., 43). Kun ryhmässä on riittävästi keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja valinnanvapautta ja ryhmä tiedostaa yhteiset voimavaransa, myös yhteisöllisen voimaantumisen kokemus mahdollistuu: tällöin ryhmällä on kykyä oppia virheistään ja käsitellä ristiriitoja avoimesti, ja ryhmä kokee kehittymisinnostusta sekä vahvaa yhteishenkeä (mt., 44-45). Vapaaehtoisvoimin toimivan järjestön kehittämisen kannalta yhteisöllisen voimaantumisen mahdollistaminen on hyvin tärkeää, sillä järjestön kehittämistyö edellyttää mielekästä vastuunjakoja ja vapaaehtoisten sitoutuneisuutta tulevaisuuden työn toteuttamiseen. (mt.42-46).

5.2 Koulutusten sisällöstä

Järjestöjen esiin nousseet kehityshaasteet limittyvät ja ovat kehämäisesti syyseuraussuhteessa toisiinsa. Niinpä onkin haasteellista pohtia, minkälaista koulutusta vapaaehtoisvoimin toimivat järjestöt eniten tarvitsisivat. On selvää, että vapaaehtoisvoimin toimivat järjestöt hyötyvät koulutuksista, jotka perustuvat luvussa 4 (Kansa-

laisjärjestöjä yhdistävät haasteet) esiin nostettuihin teemoihin: koulutusten pääaiheet ovat siis *vision kirkastaminen ja strategian suunnittelu, päätöksenteko ja kokoustekniikat* sekä *oman toiminnan arviointi*. Mutta mistä olisi järkevintä aloittaa, kun järjestön toiminnan olemassaolon tarkoitus pitäisi kristallisoida, mutta keskustelut toiminnasta eivät vetämättöminä etene; strategiaa pitäisi suunnitella, mutta siihen tarvittaisiin arviointitaitoja; järjestön tilaa täytyisi arvioida, mutta arviointi ei etene ilman kokoustaitoja; kokoustekniikkaa pitäisi hioa, mutta ensin pitäisi päättää, millä tavoin päätöksiä halutaan järjestössä tehdä; jne.

Tarkasteltaessa tätä haastetta olennaiseen asemaan nousee mielestäni järjestöjen päätöksentekomenetelmistä sopiminen ja järjestöaktiivien kouluttaminen kokousoppaan tehtävään (ainakin mikäli päätöksentekomenetelmänä on konsensus, tosin kokousoppaan käyttäminen voi olla järjestön edun mukaista muissakin tapauksissa, kuten kohta perustelen), sillä toimivien kokousten ja ryhmäprosessien avulla järjestöjen on mahdollista pureutua myös kaikkiin muihinkin kehitystehtäviinsä.

Esittelin kokousoppaan tointa luvussa 4.2 (Järjestöorganisaation ja päätöksenteon hahmottumattomuus) osana yhteisymmärrykseen pyrkivää päätöksentekoa. Konsensuspäättöksiä tavoitellessa kokousoppaan käyttö onkin välttämättömyys sujuvan prosessin takaamiseksi (Pennington 2005; Seeds for Change 2013, 38), mutta kokousoppaan käyttäminen kokousten vetäjänä on hyödyllistä vapaaehtoisvoimin toimiville järjestöille muissakin tapauksissa:

Kokousoppaana toimiminen on tehtävä, jonka kaikki voivat koulutuksessa oppia, ja järjestössä kokousoppaan tehtävää onkin hyvä kierrättää aktiivien kesken kokouksesta toiseen. Kun kukin toimii kokousoppaana vuorollaan, jokainen oppii menetelmän ja saa mahdollisuuden harjoitella taitojaan. (Seeds for Change 2013). Näin järjestön elinvoimaisuus kasvaa, sillä riippuvuus yksittäisistä avainhenkilöistä vähenee. Haastatteluissa useat järjestöaktiivit kokivat lannistavana tiedon siitä, että kokemus ja vastuu ovat kerääntyneet yksille harteille, ja että henkilön lopettaessa järjestö tulee ajautumaan kriisiin. Osa tällaisessa roolissa itse olevista koki joutuvansa pakon edessä jatkamaan järjestössä, vaikka kokemus pakotetusta vastuunkannosta oli jo murtanut motivaation toimintaan. Kokousopasta kiertävänä pestinä käytettäessä kokemus kokousten ohjaamisesta ja vastuun ottamisesta ryhmässä jakaantuu tasaisesti.

ti, ja vahvistaa näin järjestön jatkuvuutta. Kokousopas ei ole korvaamaton, sillä hänet voi korvata tarvittaessa kuka vain ryhmän jäsen, joka on perehdytetty kokousoppaan tehtävään. Luvussa 4.3 (Resurssihankaluudet) kirjoitin myös ohjaamattomista kokoustilanteista, joissa ryhmä ei välttämättä tiedosta yksilöiden tai ryhmien dominoivaa käytöstä tai tasavertaista osallistumista rajoittavia pinttyneitä kokousrutiineja. Juuri tällaisissa tilanteissa -ja tällaisten tilanteiden syntymisen ennaltaehkäisemiseksi- kokousoppaan käyttö on myös hyödyksi. Kokousoppaan tehtävänä onkin kokousprosessin ohjaamisen lisäksi havainnoida ja nostaa esiin rakenteita, jotka estävät tasavertaista osallistumista ryhmässä (Seeds for Change 2013). Tekemällä näkymättömät rakenteet näkyväksi kokousopas voi saattaa ne ryhmän tietoisuuteen, ja auttaa ryhmää purkamaan niitä. (Seeds for Change 2013).

Nymanin (2006, 45) mukaan järjestön strategisen kehittämistyön lähtökohtana on mission määrittelemine ja vision kirkastaminen sekä järjestön nykytilan arviointi. Olen tästä hänen kanssaan samaa mieltä, ja järjestöille tarjottavien koulutuksien aiheena tulisikin olla *vision kirkastaminen ja strategian suunnittelu sekä fasilitoitu nykytilan arviointi*, mutta hyöty näistä koulutuksista jää pieneksi, ellei järjestö ensin harjoittele päätöksentekoa ja kokousopastusta.

6 POHDINTAA

Lukiessani valmista opinnäytetyötäni olen sekä tyytyväinen työhöni että yllättynyt sen tuloksista. Tyytyväinen olen siksi, että työ on tuottanut uutta, järjestöjen kehittämisen näkökulmasta erittäin hyödyllistä tietoa. Yllättynyt olen siitä, kuinka perustavanlaatuisia ongelmia (esimerkiksi epäselvä visio) järjestöjen toiminnassa nousi esiin. Kuten jo johdannossa kerroin, minulla oli jonkin verran omiin kokemuksiin ja järjestökouluttajana tehtyihin havaintoihin perustuvia ennako-odotuksia siitä, mitkä asiat nakertavat järjestöaktiivien motivaatiota. Ennako-odotukseni perustuivat paljolti työskentelyaikani belgialaisissa kansalaisjärjestöissä, ja osittain esiin nousseet kehittämishaasteet olivatkin samankaltaisia kuin järjestöillä siellä. Maiden järjestötyöskentelyn välillä on kuitenkin suuria kulttuurieroja, ja Belgiassa vapaaehtoisjärjestöillä onkin esimerkiksi pitkät perinteet kokousfasilitaatioissa ja ulkopuolisten fasilitaattorien hyödyntämisessä sisällöllisesti vaativammissa kokouksissa (esim. uuden toimintastrategian luominen). Suomeen fasilitointi on sen sijaan rantautunut suhteellisen hitaasti (Nummi 2007). Belgian kokemusten perusteella arvelin haastattemieni järjestöaktiivien motivaation lässähtäneen ehkä pettymyksiin esimerkiksi kokousoppaan tiettyihin rooleihin tai haalimaan valtaan liittyen, kun taas todellisuudessa haastatteluissa käsiteltyjen järjestöjen haasteena oli ennemminkin kokousten ohjaamattomuus ja sekavuus ylipäättään. Koin opinnäytetyötä tehdessäni useita suuria yllätyksiä, sillä vaikka ennako-odotuksieni mukaisia asioita nousikin esiin, pääpainon saivat kuitenkin paljon perustavammanlaatuiset kehityshaasteet, kuin mitä olin odottanut. Omat ennakoajatukseni kohdistuivat erityisesti päätöksenteon ongelmiin ja sen pystyttämiin valtarakenteisiin sekä resurssiongelmiin, joiden uskoin nousevan haastatteluissa esiin tärkeimpänä motivaatiota lytistävistä tekijöistä. Päätöksenteko nousikin esille usealla eri tapaa, mutta en olisi etukäteen arvannut että kokousten ohjaamattomuus ja järjestöissä käytössä olevien päätöksentekomenetelmien hahmottumattomuus olisi niin yleistä. En myöskään osannut etukäteen juurikaan odottaa visioon, toimintastrategiaan ja arviointiin liittyviä haasteita. Kaikilla järjestöillä, joihin otin yhteyttä, on jokin tietty yhteiskunnallinen missio, ja siksi olinkin todella yllättynyt, että vision häilyvyys ja toimintastrategian puute nousivat esiin usean järjestön kohdalla kehittämisiongelmana, sillä olin päinvastaisesti odottanut näiden järjestöjen kyllä tietävän mitä he halusivat saavuttaa.

Opinnäytetyöni herättää pohtimaan jatkokysymyksiä: Miksi pienillä vapaaehtoisvoimin toimivilla järjestöillä on tällaisia yhteisiä haasteita? Liittyvätkö haasteet esimerkiksi ammatillisen ohjauksen puutteeseen, vai aktiivisten toimijoiden vaihtuvuuteen, jonka vuoksi tietotaito ei välttämättä katu järjestössä, vaan poistuu toiminnasta poistuvien mukana? Toisaalta järjestöt on ehkä perustettu hetkellä, jolloin aktiiveilla on ollut palava tarve vaikuttaa johonkin itselle tärkeään asiaan. Perustamishetkellä toiminnan tarkoitus on tuntunut selvältä ja innostavalta, eikä siksi ole koettu tarvetta pysähtyä väkertämään toimintasuunnitelmia tai keskustelemaan päätöksenteosta, mutta pitkällä tähtäimellä ohjaamaton laiva ei pysykään aluksi itsestäänselvältä tuntuneessa kurssissaan. Vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen alkuvaiheen toiminnassa hypätäänkin ehkä usein innolla veteen ennen kuin on varmistettu, osataanko uida, mutta silti en pidä tällaista lähtökohtaa välttämättä huononakaan: Haastateltuja motivoi järjestöissään juuri toiminnan vapaamuotoisuus, yhteinen into ja mahdollisuus toteuttaa oman näköistä toimintaa, ja tekemisen into voisi ehkä hyytyä heti alkumetreillä, jos järjestön alku olisi muodollisuudessaan liian kankea. Suunnittelematon ja kaoottinen toiminta ei kuitenkaan motivoi tai auta pääsemään tuloksiin pitkällä tähtäimellä, ja siksi järjestökoulutukset ovat tarpeen. Opinnäytetyöhön liittyisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus: olisi kiinnostavaa järjestää koulutuksia kokousfasilitaatiosta ja -tekniikoista, strategian suunnittelusta ja arviointitaidoista, ja haastatella koulutuksiin osallistuneiden järjestöjen aktiiveja muutamia vuosia myöhemmin. Olisiko mikään muuttunut, ja mitkä nyt olisivat ne tekijät järjestössä, jotka söisivät vapaaehtoisten motivaatiota? Olisivatko vastaukset samanlaisia kuin nyt?

Järjestökouluttajana olen toteuttanut viime vuosina erityisesti konsensuspäättöksen-
teon ja kokousfasilitaation koulutuksia, ja aihepiirin tuttuus näkyy varmasti tekstissäni päätöksentekoa ja kehittämisideoita käsittelevissä luvuissa. Vaikka kaikki pienet järjestöt eivät konsensusta käytäkään -ja useissa järjestöissä ei päätöksentekomenetelmästä oltu varsinaisesti sovittukaan-, olen esitellyt yhteisymmärryspäättöksen-
edellytyksiä kyseisessä luvussa konkretisoidakseni päätöksentekotapojen ryhmälle asettamia vaatimuksia ja tarvetta tietoisuuteen käytössä olevasta menetelmästä. Jos päätöksentekomenetelmät niiden asettamine vaatimuksineen eivät ole ryhmän tiedossa, on niihin mahdotonta vastata. Konsensus on ryhmän jäseniä sitouttavana ja vastuuta jakavana menetelmänä järjestötyössä mielestäni erittäin hyvä päätöksente-

on menetelmä, ja suoraan demokratiaan kannustavana menetelmänä identifioidun siihen itse myös ideologisella tasolla, mutta konsensuksen tavoittelu vaatii järjestöltä niin kokousoppaan käyttämistä, aikaa kuin päätöksenteon prosessin tuntemustakin. Jos näitä ei ole käytettävissä tai saavutettavissa, järjestön voi olla järkevintä valita käyttöönsä jokin muu päätöksenteon menetelmä.

Opinnäytetyöni kirjallisessa asussa näkyy, että kirjoitin opinnäytettä puuskittain pitkän ajan kuluessa, ja niinpä joissakin myöhemmin kirjoitetuissa luvuissa (esim. järjestöarviointi) muun muassa lähdekirjallisuuden käyttö on runsaampaa ja sujuvampaa kuin joissakin aiemmin kirjoitetuissa luvuissa (esim. vision ja strategian puutteet). Näin tekstiin on tavallaan jäänyt näkyviin opinnäytetyön tekemisen prosessin aikana tehty oppimismatka. Jätin haastattelujen sisältöä purkaessani lopulliseen tekstiin näkyviin tarkoituksella runsaasti sitaatteja, sillä halusin näin tyyllillisesti korostaa järjestöaktiivien motivaatiota lässäyttäneiden kokemusten yleisyyttä ja samankaltaisuutta järjestöstä riippumatta, sekä antaa mahdollisuuden haastattelujen omaan tulkintaan myös lukijalle. Olen oppinut kirjoittaessa paljon uusia suomenkielisiä sanoja, joita en vieraskielisessä ympäristössä työskentelyn vuoksi ollut aiemmin juurikaan tuntenut (esim. voimaantuminen), ja kirjoittaessa minua on ilahduttanut myös omien suomenkielisten käännösten miettiminen vierasperäisille termeille (esim. kokousopas). Termien suomentaminen on minusta mielekästä, sillä näin käsitteistä tulee helpommin lähestyttäviä ja ymmärrettäviä sellaisellekin kuulijalle, joka ei tunne alan englanninkielistä termistöä.

Opinnäytetyön tieto on hyödyllistä kaikille vapaaehtoistoimintaa koordinoiville tahoille ja niin täysin kuin osittainkin vapaaehtoisvoimin työskenteleville kansalaisjärjestöille. Vaikka olenkin tutkimuksessani haastatellut juuri vapaaehtoisvoimin toimivien kansalaisjärjestöjen aktiiveja, opinnäytetyön tarjoama tieto on sovellettavissa myös suurempien järjestöjen toimintaan: esimerkiksi valtakunnallisten järjestöjen piirijärjestöt tai paikallisjaostot toimivat usein pitkälti vapaaehtoisvoimin, ja oletankin näiden järjestöjen kohtaavan samankaltaisia ongelmia, kuin opinnäytetyössä on esille noussut. Oletustani vahvistaa sekä itse tekemäni havainnot vapaaehtoisena erilaisissa järjestöissä että myös keskustelut, joita olen käynyt opinnäytetyöni tuloksista kuluneen syksyn aikana eri (muiden kuin opinnäytetyöhön valikoituneiden) alojen järjestöaktiivien ja vapaaehtoisten kanssa: vapaaehtoiset ovat tunnistaneeet samankaltaisia moti-

vaatioon vaikuttavia haasteita omissa järjestöissään ja vapaaehtoisvoimin toimivissa paikallisryhmissään, ja mahdollisuus saada koulutusta mainituista teemoista on herättänyt innostusta. Uskon myös, että vaikka keräsinkin haastatteluaineistoa vain Pohjois-Karjalasta, kehittämishaasteet ovat vapaaehtoisvoimin toimivilla järjestöillä samankaltaisia paikkakunnasta riippumatta, ja siten opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Pohjois-Karjalaa laajemmin. Olisi tietenkin kiinnostavaa tehdä vielä vertailevaa tutkimusta järjestöjen kehittämishaasteista paikkakuntien välillä, mutta se jääköön hamaan tulevaisuuteen.

Opinnäytetyöni on mielestäni hyvä työkalu koulutusten suunnitteluun ja yleisen pohdinnan välineeksi järjestöille, ja aionkin itse hyödyntää sitä jatkossa järjestökoulutusten kehittämisessä ja fasilitoimisessa. Työstä on varmasti hyötyä sekä opinnäytetyöni tilaajalle Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistykselle että Pohjois-Karjalan Järjestöasiain neuvottelukunnalle, sillä opinnäyte sisältää arvokasta tietoa järjestöjen kehittämishaasteista. Opinnäytetyö antaa myös tietoa siitä, millaisiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun halutaan vahvistaa vapaaehtoisten osallisuutta järjestöissä tai tukea vastaperustettuja vapaaehtoisvoimin toimivia kansalaisjärjestöjä. Järjestöt, joiden aktiivit antoivat haastatteluja opinnäytetyötä varten, voivat käyttää opinnäytetyötä myös arvioinnin työkaluna.

LÄHTEET

- Airaksinen, Kirsi (toim.) 1998. Innostu! Innosta! Viitattu 30.07.2014.
<http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/innostu-innosta.pdf>
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 24-42.
- Freeman, Jo 1970. The tyranny of structurelessness. Viitattu 22.06.2014.
<http://mtw160-198.ippl.jhu.edu/journals/wsqa/v041/41.3-4.freeman.pdf>
- Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. 2. painos. Kansanvalistusseura.
- Harju, Aaro 2004a. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2004b. Osallisuus. Viitattu 12.03.2013.
http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/osallistuminen_ja_vaikuttaminen/osallisuus
- Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, Jorma ja Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyttinen, Nina K. & Opari, Päivi & Savolainen, Nella 2009. Kaikki mukaan arvioimaan. Teoksessa Pirjo Koskinen-Ollonqvist, Leea Paija, Juha A. Pantzar, Paula Saikkonen ja Nella Savolainen (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Järvi-hanke, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Terveystieteiden tutkimuskeskus ry. 55-67.
- Jyväskylän Yliopiston Kielikeskus 2014. Kokoustekniikka osana kokoustaitoa. Päättöseminaari kokouksessa. Viitattu 22.06.2014.
https://kielikompassi.jyu.fi/uploads/document_userfiles/kokoustekn/kulku/paatos_teko.htm#konsensus
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kiijärvi-Pihkala, Marja 2009. Arvioivan työotteen merkitys sosiaali- ja terveysjärjestöjen työssä. Teoksessa Pirjo Koskinen-Ollonqvist, Leea Paija, Juha A. Pantzar, Paula Saikkonen ja Nella Savolainen (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki:

- ki: Järvi-hanke, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Terveysturvan edistämisen keskus ry, 11-19.
- Kinnunen, Pekka & Penttilä, Liisa & Rantala, Jaakko & Salonen, Kauko & Tervo, Timo 2003. Innostuskirja. Nyt! Sosiokulttuurisen toiminnan polunpäitä. Opintokeskus Kansalaisfoorumi.
- Korkiamäki, Riikka 2008. Surffailua arjessa. Tila, aika ja vuorovaikutus nuorten yhteisöllistä kuulumista jäsentämässä. Teoksessa Roivanen, I., Nylund M., Korkiamäki, R. & Raitakari S. (toim.) Yhteisöt ja sosiaalityö. Kansalaisen vai asiakkaan asialla? Jyväskylä: PS-kustannus, 173-192.
- Koskinen-Ollonqvist, Pirjo & Paija, Leea & Pantzar, Juha A. & Saikkonen, Paula & Savolainen, Nella 2009. Arviointi on näkymättömän tekemistä näkyväksi. Teoksessa Pirjo Koskinen-Ollonqvist, Leea Paija, Juha A. Pantzar, Paula Saikkonen ja Nella Savolainen (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Järvi-hanke, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Terveysturvan edistämisen keskus ry, 7-10.
- Kuittinen, Matti & Kejonen, Martti 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa Karin Filander & Marjatta Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 245-270.
- Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen: muutoksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Kurki, Leena 2005. Sosiokulttuurinen innostaminen yhteisöllisyyden rakentajana. Teoksessa Tomi Kiilakoski, Tuukka Tomperi ja Marjo Vuorikoski (toim.) Kenen kasvatus? Kriittinen pedagogiikka ja toisinkasvatuksen mahdollisuus. Tampere: Vastapaino, 335-357.
- Laitinen, Hanna 2006. Mikä ihmisiä motivoi osallistumaan? Teoksessa Hanna Laitinen (toim.) Tule Mukaan! Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Helsinki: HUMAK, 6-19.
- Laukkanen, Marjo & Vaattovaara, Virpi 2009. Kuulumisen tiloja verkossa. Teoksessa Karin Filander & Marjatta Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 187-214
- Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen –puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro.
- Martins, Terhi 2012. Kotoutumisen edistäminen kunnan rakenteissa ja palveluissa. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 10.02.2014.
<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4bf0a3004a1376648e61be3527719d57/Kotoutumisen+edist%C3%A4minen+kunnan+rakenteissa+ja+palveluissa.+31.1.2012-Seminaari.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4bf0a3004a1376648e61be3527719d57>
- Nummi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita.
- Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Marianne Nylund & Anne Birgitta Yeung (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 13-38.

- Nyman, Tarja 2006. Yksilöllinen ja yhteisöllinen voimaantuminen yhteisön kehittämisessä. Teoksessa Hanna Laitinen (toim.) Tule Mukaan! Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Helsinki: HUMAK, 42-57.
- Pennington, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suom. Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Pihkala, Marja 2009. Arviointi vapaaehtoistoiminnassa. Teoksessa Pirjo Koskinen-Ollonqvist, Leea Paija, Juha A. Pantzar, Paula Saikkonen ja Nella Savolainen (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: JÄRVI-hanke, Sosiaali- ja terveys-turvan keskusliitto ry, Terveysten edistämisen keskus ry, 45-54.
- Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2013. Pohjois-Karjalan Järjestöasiain neuvottelukunta. Viitattu 13.05.2013. <http://www.jelli.fi/jarjestot-vaikuttajina/pohjois-karjalan-jarjestoasiain-neuvottelukunta/>
- Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry 2014. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014-2017. Viitattu 01.06.2014. <http://www.pksotu.fi/pksotu/wp-content/uploads/2014/04/Sotu-tts-2014-2017.pdf>
- Pukarinen, Meri 2006. Valtarakenteet osallistumisen haasteena vapaaehtoistyössä. Teoksessa Hanna Laitinen (toim.) Tule Mukaan! Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä. Helsinki: HUMAK, 145-155.
- Seeds for Change 2014a. Consensus Decision Making. Viitattu 30.05.2014. <http://www.seedsforchange.org.uk/consensus>
- Seeds for Change 2014b. Facilitating meetings. Viitattu 30.05.2014. <http://www.seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting>
- Seed for Change 2013. A consensus handbook. Co-operative decision-making for activists, co-ops and communities. Viitattu 15.11.2014. <http://www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf>
- Siitonen, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajankoulutuslaitos. Viitattu 12.03.2013 <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>
- Sisäasianministeriö 2002. Valtioneuvoston selonteko Eduskunnalle kansalaisten suoran osallistumisen kehittymisestä. Viitattu 12.03.2013 http://www.intermin.fi/download/31572_osallisuusselonteko_2002.pdf
- Summa, Terhi ja Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Viitattu 31.07.2013 http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf
- Tuomi, Ilkka 2005. Yhteisöllisyyden paluu tietoyhteiskuntaan. Teoksessa Antti Hautamäki, Tommi Lehtonen, Juha Sihvola, Ilkka Tuomi, Heli Vaaranen & Soile Veijola Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus. 132-162.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Valtion kotouttamisohjelma. Hallituksen painopisteet vuosille 2012-2015. Viitattu 10.02.2014 https://www.tem.fi/files/33350/Valtion_kotouttamisohjelma_vuosille_2012-2015_1.6.2012_2.pdf
- Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Viitattu 24.06.2014. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita%20C3%A4.pdf>

Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaa-
tiota. Teoksessa Marianne Nylund & Anne Birgitta Yeung (toim.) Vapaaehtoisto-
minta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 104-125.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

POHJATIEDOT

- nimi, ikä
- vapaaehtoistyön kokemus
 - kuinka kauan
 - missä järjestöissä
 - millä paikkakunnilla
 - vapaaehtoistyön tehtävät/oma asema järjestössä
 - lyhyt kuvaus järjestön organisaatiosta

MOTIVAATIO

- mitkä tekijät järjestötyössä ylläpitävät ja ruokkivat motivaatiasi toimintaan?
- onko sinulla ollut kokemuksia, jotka ovat vähentäneet haluasi osallistua toimintaan? Minkälaisia?
- mitkä tekijät järjestötyössä ovat laskeneet motivaatiasi osallistua toimintaan? Miksi?
- jos olet lopettanut vapaaehtoistoiminnan, mikä oli lopettamisen syynä?

ITSEARVIOINTI JÄRJESTÖSSÄ

- arvioidaanko järjestössäsi toimintaa?
- jos kyllä, mitä arvioidaan (esim. toimintasuunnitelmaa, yksittäisiä tapahtumia, järjestön sisäisen rakenteen toimivuutta, kokouksia, etc)?
- jos kyllä, miten arvioidaan? Kuka arvioi?
- jos arvioidaan, mitä arvioinnin tuloksilla tehdään?

Liite 2: Haastattelupyyntö järjestöjen postituslistoille

Haastattelupyyntö

Hei,

olen Katri Silvonen ja teen tällä hetkellä yhteisöpedagogiopintoja Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen haasteista. Haastattelen opinnäytetyötäni varten useiden eri kansalaisjärjestöjen aktiiveja Pohjois-Karjalassa. Yritän tutkimuksessani selvittää, mitkä tekijät järjestötyössä saattavat vähentää vapaaehtoisten motivaatiota osallistua toimintaan.

Olen itse toiminut Belgiassa järjestökouluttajana ja kansalaisaktivistina yli kymmenen vuotta, ja opinnäytetyöni avulla koetan nyt selvittää, minkälaisia kehittämissaasteita suomalaisjärjestöillä on, ja kuinka järjestöt voivat sitouttaa ja motivoida vapaaehtoisiaan.

Toivoisin, että löytäisin haastateltavan/haastateltavia myös (järjestön nimi):stä. Ota siis yhteyttä minuun jos olet halukas haastatteluun! Haastattelu kestää noin 40-60 minuuttia, ja se voidaan tehdä esim. yliopistolla tai vaikkapa kotonasi toukokuun aikana viikoilla. Parhaiten minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostitse ([oma osoite](#)) tai puh (oma numero).